



ENQUÊTE SUR LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE

DES TRAVAILLEURS ET DES TRAVAILLEUSES DU MILIEU COMMUNAUTAIRE AU QUÉBEC

UNE ÉTUDE RÉALISÉE EN COLLABORATION AVEC LE RÉSEAU ALTERNATIF
ET COMMUNAUTAIRE DES ORGANISMES EN SANTÉ MENTALE

RAPPORT COMPLET

Sophie Meunier
Alexandra Giroux
Simon Coulombe
François Lauzier-Jobin
Stéphanie Radziszewski
Janie Houle
Véronique Dagenais-Desmarais

Août 2020



Citation suggérée: Meunier, S., Giroux, A., Coulombe, S., Lauzier-Jobin F., Radziszewski, S., Houle, J., & Dagenais-Desmarais, V. (2020). Enquête sur la santé psychologique des travailleurs et des travailleuses du milieu communautaire au Québec. Montréal: Université du Québec à Montréal, 42 pages.

ISBN: 978-2-9819236-0-8 (PDF)

Dépôt légal –Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2020

Dépôt légal –Bibliothèque et Archives Canada, 2020

© Université du Québec à Montréal, 2020

Toute reproduction autorisée à des fins non commerciales avec la mention de la source.
Toute reproduction partielle doit être fidèle au texte utilisé.

Remerciements

Les auteurs de ce rapport souhaitent remercier chaleureusement tous les membres du comité de recherche pour leur implication active dans l'élaboration et la mise en œuvre de ce projet :

- ▶ Aurélie Broussouloux, directrice générale, Réseau Alternatif et Communautaire des organismes (RACOR) en santé mentale de l'île de Montréal
- ▶ Mélissa Vaitilingame, responsable des communications et des relations avec les membres, Réseau Alternatif et Communautaire des organismes (RACOR) en santé mentale de l'île de Montréal
- ▶ Alex Chayer, directeur général, Le Mûrier
- ▶ Sylvie de la Boissière, directrice générale, Association IRIS
- ▶ Amélie Doucet, assistante de recherche, UQAM
- ▶ Chloé Parenteau, assistante de recherche, UQAM

Nous souhaitons également remercier chacune et chacun des participants.es qui ont pris part aux groupes de discussion et/ou qui ont rempli le questionnaire. Sans eux, cette étude n'aurait pu avoir lieu.

Finalement, la réalisation de ce projet a été rendue possible grâce à une subvention du Conseil de recherche en sciences humaines.

Table des matières

Remerciements	3
Tables des matières	4
Sommaire exécutif.....	5
Introduction	6
Méthodologie.....	8
Devis de recherche	8
Comité de recherche	8
Méthodes de recrutement	8
Instruments de mesure	9
Volet 1 (qualitatif).....	9
Volet 2 (quantitatif)	9
Résultats.....	10
Résultats des groupes de discussion	10
Description de l'échantillon	10
Résultats des groupes de discussion	10
Résultats du questionnaire	13
Description de l'échantillon	13
Résultats au questionnaire – Vue d'ensemble	15
Résultats du questionnaire – Résultats détaillés.....	16
Résumé des résultats et conclusion	33
La santé psychologique des travailleurs.euses communautaires	33
Les demandes et l'épuisement professionnel	34
Les ressources et le bien-être psychologique	35
Et maintenant, que faire de ces résultats ?	35
Prochaines étapes	37
Références	38
Annexe 1.....	41

Sommaire exécutif

Ce rapport présente les résultats d'une grande enquête québécoise au sujet de la santé psychologique des travailleurs.euses communautaires du domaine de la santé et des services sociaux. Au total, 21 travailleurs.euses communautaires ont été rencontrés lors de groupes de discussion afin d'identifier les principales demandes et ressources pouvant favoriser ou nuire à leur santé psychologique au travail. Par la suite, 851 participants.es ont répondu à un questionnaire en ligne mesurant la présence de ces différentes ressources et demandes dans leur milieu de travail, ainsi que leur niveau de bien-être psychologique et d'épuisement professionnel.

Les résultats indiquent que les travailleurs.euses communautaires sondés.es présentent un niveau élevé de bien-être psychologique au travail, tout en présentant un niveau élevé d'épuisement professionnel, avec 1 travailleur.euse sur 5 atteignant le seuil nécessaire pour être considéré.e comme étant en épuisement. Les analyses effectuées indiquent que les demandes qui sont le plus liées à l'épuisement professionnel sont la charge quantitative de travail, le surinvestissement et la culpabilité. Pour sa part, le bien-être psychologique au travail semble davantage être associé au soutien des collègues et du superviseur, au sens du travail et à l'utilisation des forces au travail.

En somme, bien que les travailleurs.euses communautaires du domaine de la santé et des services sociaux présentent un niveau élevé de bien-être psychologique au travail, leur niveau d'épuisement professionnel est préoccupant. Étant donné leur rôle essentiel dans le bon fonctionnement de la société, il est primordial d'accorder une attention particulière à ces résultats. À cet effet, différentes interventions doivent être mises en place afin de diminuer les demandes qu'ils rencontrent (ex. : charge de travail quantitative, culpabilité, surinvestissement) tout en optimisant les ressources qui y sont présentes (ex. : soutien des collègues et du superviseur, utilisation des forces). De cette façon, il sera possible de s'assurer que ces acteurs.ices clés puissent continuer à prendre soin des individus de leur communauté, tout en préservant leur propre santé psychologique.

Introduction

Les organismes communautaires du domaine de la santé et des services sociaux occupent un rôle important dans la société puisqu'ils permettent de répondre à des besoins de la population qui ne peuvent être comblés par les organisations publiques ou privées (Chevalier, 2011; Didier et al., 2005). Par ailleurs, au cours des dernières années, ces organismes ont noté une augmentation et une complexification des demandes reçues de la part de leurs utilisateurs de service (Chevalier et al., 2013; Mimeault et al., 2011; Nicolas, 2013). En plus de cette charge importante, les conditions de travail dans ce milieu sont parfois précaires : les salaires sont moindres, il y a peu d'avantages sociaux et un fort taux de roulement (Didier et al., 2005; Nicolas, 2013). De plus, des difficultés d'attraction et de recrutement amènent ces organismes à travailler avec des effectifs réduits, engendrant ainsi un épuisement chez les employés en poste (Hall et al., 2003). L'étude de Laliberté et Tremblay (2007) indique d'ailleurs que les travailleurs.euses de ces organismes présentent un indice de détresse psychologique au moins deux fois plus élevé que ce que l'on retrouve dans la population active. Cependant, certaines études indiquent aussi que les individus travaillant dans des organismes sans buts lucratifs, tels que les organismes communautaires, sont plus motivés.es, engagés.es et satisfaisants.es que leurs collègues des secteurs privés et publics (Benz, 2005 ; Chen, 2012 ; Melnik et al., 2013).

Ainsi, les employés.es des organismes communautaires du domaine de la santé et des services sociaux semblent confrontés.es à des conditions qui peuvent influencer à la fois leur bien-être et leur détresse psychologique au travail. Mais qu'en est-il vraiment? Cette réalité unique et complexe demeure incomprise puisque très peu d'études se sont intéressées à ce sujet. Étant donné l'importance cruciale de ces organismes dans le fonctionnement de la société canadienne, il est essentiel d'entreprendre des études en ce sens. Dans cette optique, la présente étude vise plus spécifiquement à :

1. Mesurer le niveau de détresse (épuisement professionnel) et de bien-être psychologique au travail des employés.es travaillant dans des organismes communautaires du secteur de la santé et des services sociaux;
2. Identifier les principaux facteurs environnementaux et individuels favorisant (ressources) ou nuisant (demandes) à cet état de détresse ou de bien-être.

Afin de réaliser ces objectifs, un partenariat a été établi avec le Réseau alternatif et communautaire des organismes en santé mentale de l'île de Montréal (RACOR). Le RACOR est un regroupement de 95 organismes communautaires œuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux et étant situés sur l'île de Montréal. Ces organismes couvrent 11 secteurs d'activités (ex. : aide et entraide, centre de crise,

défense des droits, hébergement et logement, soutien aux familles et aux proches) et embauchent environ 1300 employé.es. Les employés.es travaillant au sein d'organismes membres du RACOR ont donc été invités à participer à des groupes de discussion et à répondre à un questionnaire en ligne.

Les pages suivantes présentent les résultats obtenus. Ces derniers permettent d'obtenir un portrait plus actuel et récent de la santé psychologique de ces travailleurs.euses¹. Ils permettent également d'identifier les caractéristiques du travail sur lesquelles il est possible d'agir afin d'amoinrir leur épuisement professionnel et favoriser leur bien-être psychologique au travail. Finalement, le rapport se termine avec quelques recommandations quant à l'utilisation des présents résultats.

Le présent rapport présente les résultats d'une enquête réalisée auprès de travailleurs.euses du milieu communautaire afin de dresser le portrait de leur santé psychologique au travail et de mieux comprendre leur réalité.

¹ La présente étude a été réalisée tout juste avant la crise entourant la pandémie de la COVID-19. Il est fort probable que les résultats présentés dans ce rapport aient été par la suite influencés par cette crise. Une nouvelle étude est présentement en cours pour documenter cette situation.

Méthodologie

Devis de recherche

Un devis séquentiel mixte a été utilisé pour réaliser ce projet. Tel que recommandé par Bakker et Demerouti (2007), les demandes et les ressources spécifiques contribuant au bien-être et à la détresse psychologique des travailleurs.euses communautaires ont d'abord été identifiées en rencontrant des employés.es de catégories d'emploi différentes (intervenant.es, employés.es de soutien et directeurs.ices) dans le cadre de groupes de discussion (volet 1 - qualitatif). Par la suite, les travailleurs.euses communautaires ont été invités.es à répondre à un questionnaire mesurant les différentes demandes et ressources identifiées lors du volet 1, ainsi que leur niveau de bien-être psychologique et d'épuisement professionnel (volet 2 – quantitatif).

Comité de recherche

Un comité de recherche composé de chercheurs.euses universitaires et de représentants.es du milieu communautaire a été formé afin de réaliser la présente étude. En plus des échanges courant par courriel, les membres du comité se sont rencontrés à trois reprises : 1) au démarrage du projet afin de valider le guide d'entretien utilisé pour la conduite des groupes de discussion ; 2) à la fin du volet qualitatif, afin de discuter des résultats obtenus et de valider le questionnaire pour le volet quantitatif; 3) à la fin du projet, afin de discuter des résultats de l'étude, de leur interprétation, leur implication pour la recherche et la pratique et leur diffusion.

Méthodes de recrutement

Pour les deux volets de l'étude, les méthodes suivantes ont été utilisées afin de recruter les participants :

- ▶ Annonces diffusées via l'infolettre du RACOR et quelques groupes Facebook ;
- ▶ Annonces envoyées par courriels à tous les organismes membres du RACOR (95 organismes) ;
- ▶ Annonces diffusées sur les médias sociaux (page Facebook du Laboratoire de Recherche sur la Santé au Travail) ;
- ▶ Présentation de l'étude lors des Tables de concertation de l'Île de Montréal.

Instruments de mesure

Volet 1 (qualitatif)

Un guide d'entretien a été élaboré en collaboration avec le comité de recherche afin de mener les groupes de discussion. Le guide contenait des questions demandant aux participants.es d'identifier les demandes et les ressources contribuant à leur bien-être ou leur détresse psychologique au travail. Les participants.es étaient également sondés.es quant aux pistes de solutions à mettre en place pour améliorer leur santé psychologique au travail. Les groupes de discussion étaient d'une durée de 90 à 120 minutes.

Volet 2 (quantitatif)

Un questionnaire auto rapporté, d'une durée approximative de 30 minutes, a été utilisé afin de mesurer le bien-être et la détresse psychologique au travail (opérationnalisé en termes d'épuisement professionnel) ainsi que les différentes demandes et ressources qui y sont associées. Les échelles validées suivantes ont été utilisées :

- ▶ Indice de Bien-être Psychologique au Travail (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012) ;
- ▶ Version française du Shirom-Melamed Burnout Measure (Sassi & Neveu, 2010) ;
- ▶ Questionnaire sur les Ressources et Contraintes Professionnelles (Lequeurre et al., 2013) ;
- ▶ La sous-échelle Entreprise de l'Échelle de Reconnaissance au Travail (Fall, 2015) ;
- ▶ Une version écourtée de l'Échelle d'Utilisation des Forces au Travail (Forest et al., 2012) ;
- ▶ Le Work and Meaning Inventory (WAMI) (Steger et al, 2012);
- ▶ Le Questionnaire du Déséquilibre Efforts/Récompenses (Niedhammer et al., 2000).

Des questions ont également été développées à partir des résultats des groupes de discussion afin de mesurer adéquatement la culpabilité au travail, une demande importante pour laquelle aucun questionnaire validé n'était disponible.

Résultats

Résultats des groupes de discussion

Description de l'échantillon

Au total, 7 groupes de discussion, totalisant 21 travailleurs.euses communautaires se sont déroulés de février 2019 à juin 2019. Les participants.es étaient majoritairement des femmes (n=18), qui possédaient un diplôme de niveau collégial ou plus (n=17). Ils.elles représentaient différentes catégories d'emploi (8 directeurs.ices et 13 intervenants.es ou employés.es de soutien) et leur âge variait de 26 à 66 ans. Les employés.es rencontrés.es dans le cadre des groupes de discussion possédaient en moyenne 12 ans d'ancienneté au sein de leur organisme et représentaient 8 secteurs d'activités différents. Les secteurs les plus mentionnés étaient l'aide et l'entraide, l'écoute et l'intervention, la sensibilisation, prévention et promotion et le suivi communautaire.

Résultats des groupes de discussion

L'analyse thématique des verbatims issus des groupes de discussion a permis de soulever les caractéristiques du travail qui favorisent le bien-être psychologique chez les travailleurs.euses communautaires du secteur de la santé et des services sociaux. Ces caractéristiques sont considérées comme étant des **ressources** pour leur santé psychologique. Au total, sept ressources principales ont été identifiées par les participants.es : le **soutien des collègues** et du **superviseur**, le **sens au travail**, **l'utilisation des forces au travail**, **l'autonomie** et la **flexibilité**, la **participation aux décisions** et le **développement professionnel**. Le tableau 1 présente la liste de ces ressources, accompagnée d'extraits pour représenter chacune d'elles.

Les groupes de discussion ont également permis de soulever les caractéristiques du travail qui sont associées à l'épuisement professionnel des travailleurs.euses communautaires. Ces caractéristiques sont considérées comme étant des **demandes** et ont le potentiel de nuire à la santé psychologique de ces travailleurs.euses. Au total, six demandes principales ont été identifiées par les participants.es : la **charge de travail quantitative**, la **charge de travail émotionnelle**, la **culpabilité au travail**, le **surinvestissement**, **l'insécurité d'emploi** et la **rémunération**. Le tableau 2 présente la liste de ces demandes, accompagnée d'extraits pour représenter chacune d'elles.

Tableau 1. Principales ressources pouvant influencer la santé psychologique des travailleurs.euses communautaires

<p>Soutien des collègues</p>	<p>Relation harmonieuse avec les collègues et possibilité d'obtenir leur soutien au besoin</p> <p>« Oui, mais c'est de créer cette dynamique-là aussi, dans l'équipe, où on peut se dire nos bons coups, mais des fois juste pouvoir ventiler ou de dire j'ai besoin d'aide sans que ça soit vu comme de l'incompétence [...] puis mettre l'accent sur la collaboration... »</p>
<p>Soutien du superviseur</p>	<p>Relation harmonieuse avec le superviseur et possibilité d'obtenir son soutien au besoin</p> <p>« Il (le superviseur) est très respectueux premièrement juste de la façon dont il nous apprend tranquillement, c'est vraiment bien fait, par étapes. Il a beaucoup de reconnaissance sur le travail. Il est là pour nous aussi, le soutien, l'écoute. Tout ça, ça change vraiment l'ambiance. »</p>
<p>Sens au travail</p>	<p>Sentiment d'occuper un travail qui a du sens, qui fait une différence dans le monde</p> <p>« De contribuer à amener aussi une réflexion ou un impact à plus grande échelle. Parce que c'est un projet qui va se poursuivre, qui va avoir probablement des résultats un moment donné. Bref, ça serait d'avoir un impact social, dans le fond, sur un enjeu. »</p>
<p>Utilisation des forces</p>	<p>Utilisation fréquente de ses principales forces dans le cadre de son travail</p> <p>« Ça va vraiment avec qu'est-ce que moi, les intérêts que j'ai. Ma collègue, elle va animer d'autres types d'atelier que moi je trouve intéressants pour la clientèle mais tu sais... c'est pas moi qui irait nécessairement tout monter ça. »</p>
<p>Autonomie et flexibilité</p>	<p>Autonomie, flexibilité et liberté dans l'exécution de ses tâches</p> <p>« C'est la flexibilité, la souplesse dans les horaires. Moi je pense au télétravail où on a aussi la possibilité de travailler 4 jours par semaine, donc de faire ses 35 heures en moins de jours. »</p>
<p>Participation aux décisions</p>	<p>Possibilité de donner son opinion et de participer aux décisions prises au sein de l'organisme</p> <p>« Puis pour ce processus-là, de chercher des nouveaux locaux, on a tous été consulté, on a eu une réunion clinique qui a duré deux heures au moins. »</p>
<p>Développement professionnel</p>	<p>Possibilités de formation continue ou de développement professionnel</p> <p>« Je trouve que ça change tout aussi quand notre milieu nous offre de la formation. Où je travaille (le directeur) est vraiment pour le fait de nous former. J'ai eu une évaluation annuelle et on a discuté de quel genre de formations m'intéresseraient par rapport à mes faiblesses et mes forces. »</p>

Tableau 2. Principales demandes pouvant influencer la santé psychologique des travailleurs.euses communautaires

Charge quantitative	<p>Quantité de travail à accomplir</p> <p>« On court toujours après notre temps. »</p>
Charge émotionnelle	<p>Tâches qui demandent une forte implication émotionnelle</p> <p>« Parce que veux veux pas c'est... à la base, la plupart du monde ne vont vraiment pas bien... Des fois ils sont dans des phases où ça va super et continue et tout, mais c'est quand même des personnes qui ont des problèmes et qui ne vont pas... Alors des fois ça peut devenir redondant, lourd et... C'est pour ça qu'il faut s'occuper de soi, au quotidien, j'pense... »</p>
Culpabilité au travail	<p>Sentiment de ne pas en faire assez pour ses collègues, son organisme ou encore ses utilisateurs de service</p> <p>« Quand je suis tombée malade [...] c'était grave je ne pouvais juste pas rentrer. J'avais beaucoup de culpabilité face à mes collègues. Tu sais, parce que justement je savais à quel point il y avait du travail... »</p>
Surinvestissement	<p>Surementagement au travail caractérisé par une difficulté à décrocher</p> <p>« On a de la difficulté des fois à fermer la porte. On est rendu chez nous puis on se dit : j'aurais dû penser à ça! Comment ça que je n'ai pas pensé à ça? »</p>
Insécurité d'emploi	<p>Insécurité quant au fait de conserver son emploi</p> <p>« Mais il y a toujours cette épée de Damoclès [...] C'est un milieu précaire puis les coupures. On connaît des organismes partenaires qui ont fermé leurs portes. Tu sais, c'est comme l'instabilité d'emploi... C'est la réalité, le jour où le financement ne vient pas... »</p>
Rémunération	<p>Perception d'avoir un salaire insuffisant et inéquitable</p> <p>« De vivre pas mal de pauvreté en fin de compte parce qu'avec un 4 jours semaine, je pense que je suis pas mal... Je ne suis pas sous le seuil (de la pauvreté), mais je ne dois pas être bien loin, mais de vivre une insécurité financière je pourrais dire ça comme ça. »</p>

Résultats du questionnaire

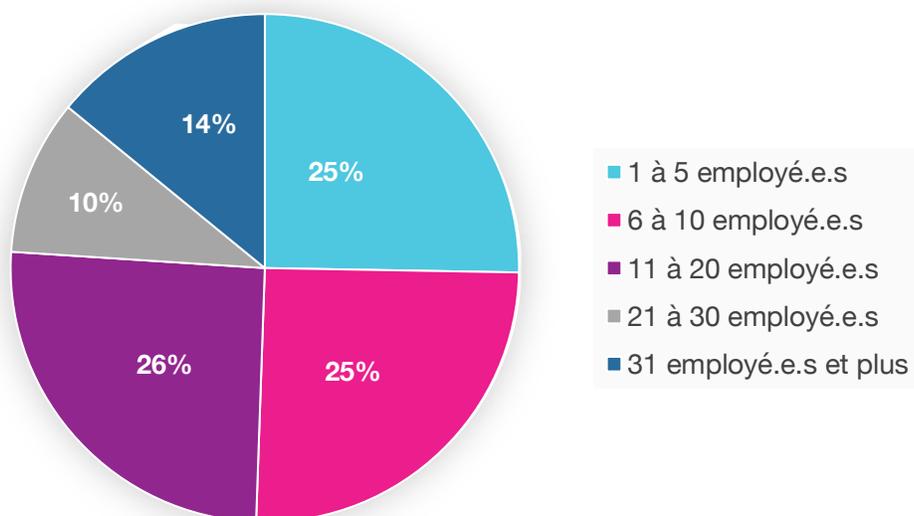
Description de l'échantillon

Au total, 851 travailleurs.euses ont répondu au questionnaire en ligne. La majorité de ceux-ci était des femmes (84%) et possédait un diplôme d'études universitaires (70%) ou un diplôme d'études collégiales (25%). L'âge des participants.es était assez varié allant de 19 à 70 ans (moyenne = 38 ans).

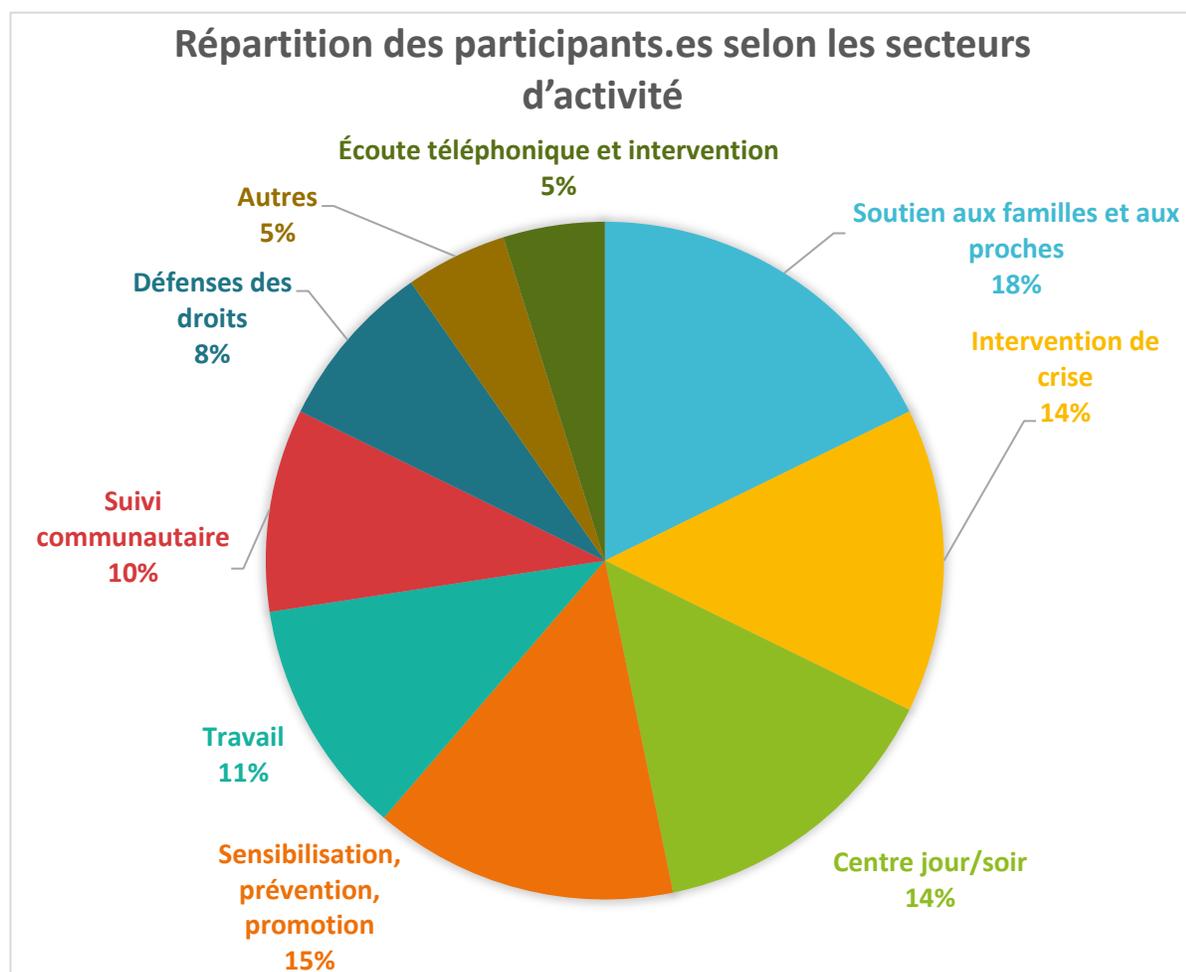
En ce qui concerne le type d'emploi, la majorité des répondants.es occupait un poste d'intervenant.e ou d'animateur.ice (60%), alors que près du tiers occupait un poste de directeur.ice (32%) et une minorité occupait un poste en tant qu'employé.e de soutien (3%).

Les participants.es provenaient d'organismes de tailles variées. Le quart d'entre eux.elles provenaient d'organismes comptant 5 employés.es et moins. Par contre, environ le quart des participants.es provenaient d'organismes de 21 employés.es et plus.

Répartition des participants.es selon la taille de l'organisme

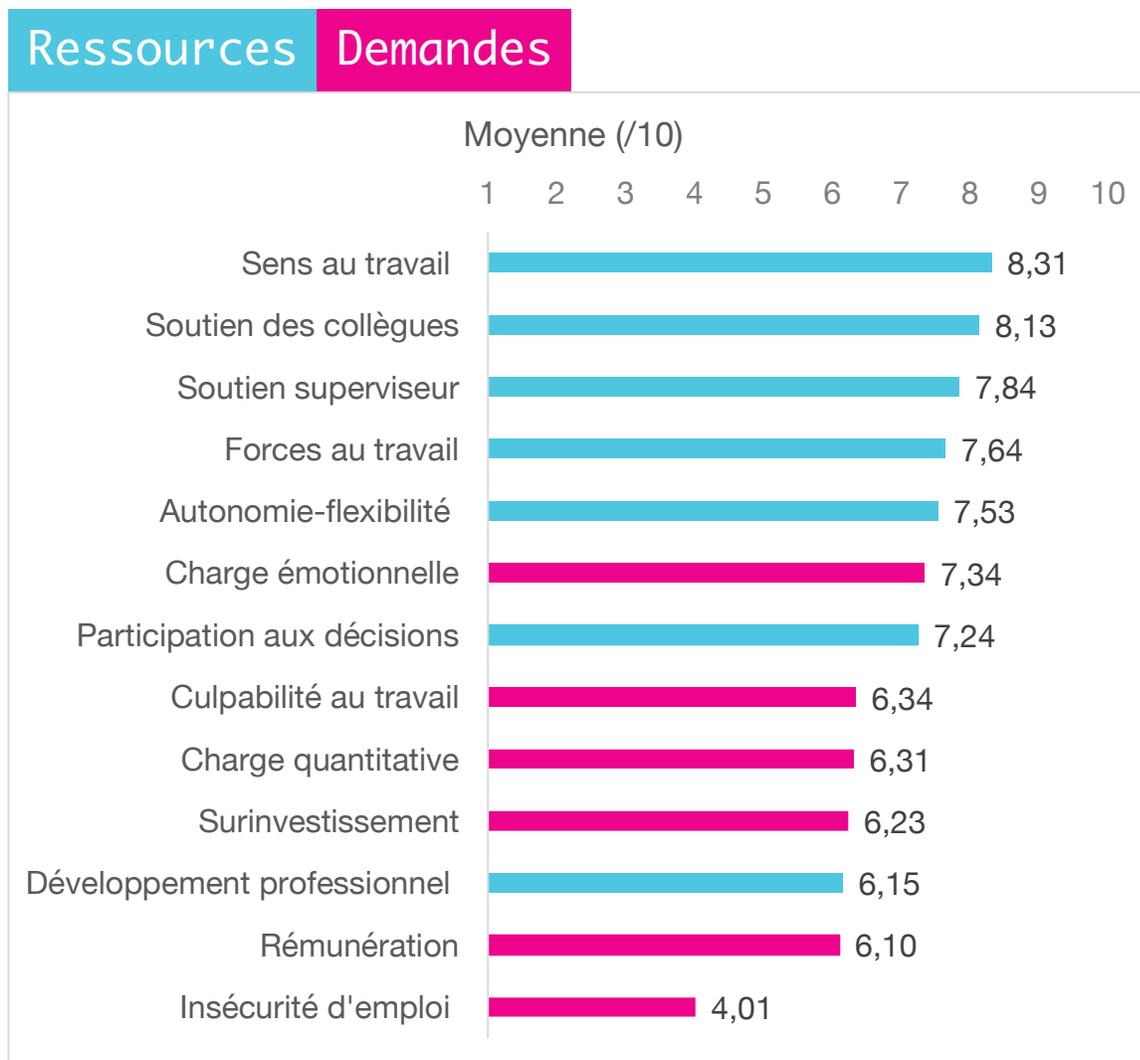


Les travailleurs.euses sondés.es provenaient également d'organismes offrant des services diversifiés en matière de santé et de services sociaux. Les secteurs d'activités les plus représentés étaient : le soutien aux familles et aux proches, l'intervention de crise, les centres de jour/soir et la sensibilisation, prévention, promotion. Le secteur qui était le moins représenté était l'écoute téléphonique et l'intervention.

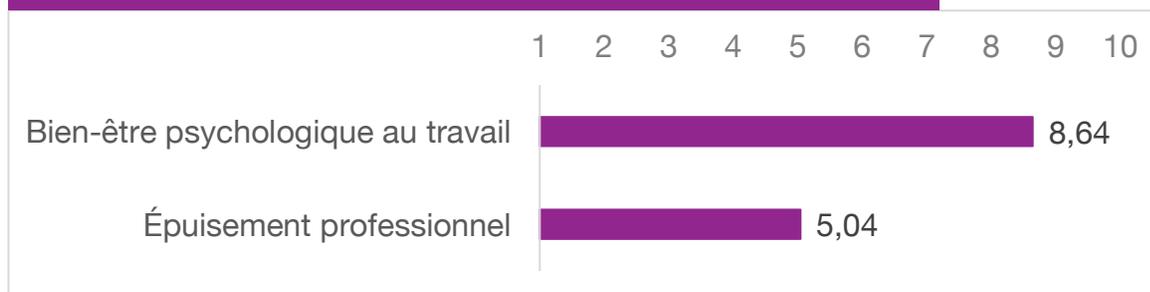


Résultats au questionnaire – Vue d'ensemble

Ces résultats représentent la présence de ces différentes demandes et ressources dans les organismes communautaires. Afin de faciliter leur interprétation, tous les scores obtenus ont été convertis sur une échelle en 10 points.



Indicateurs de santé psychologique



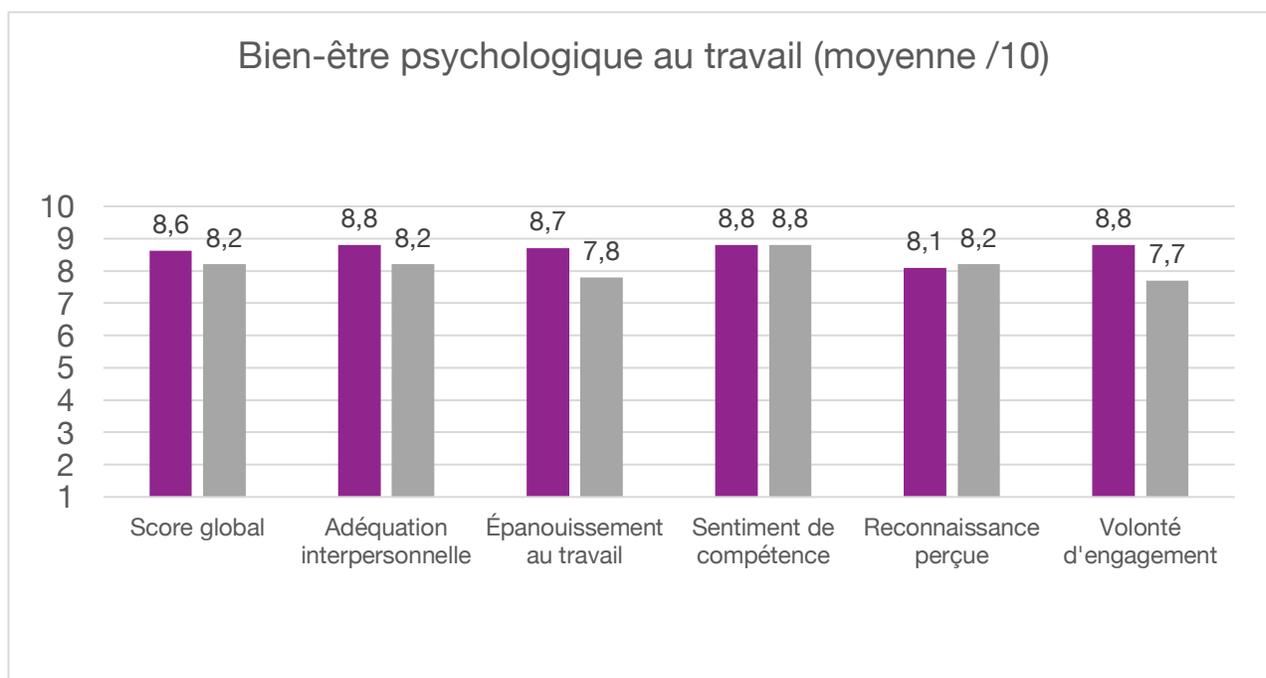
Résultats du questionnaire – Résultats détaillés

*Lorsque possible, les résultats de l'échantillon de la présente étude (travailleurs.euses communautaires) sont comparés à ceux obtenus dans le cadre d'autres études ayant utilisé le même questionnaire (échantillon de comparaison).

Le bien-être psychologique et l'épuisement professionnel

Le **bien-être psychologique au travail** représente l'expérience positive subjective des individus au travail. Il comprend 5 dimensions :

- ▶ **Adéquation interpersonnelle** « Je m'entends bien avec les gens à mon travail. »
- ▶ **Épanouissement au travail** « J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail. »
- ▶ **Sentiment de compétence** « Je me sens efficace et compétent dans mon travail. »
- ▶ **Reconnaissance perçue** « Je sais que les gens croient aux projets sur lesquels je travaille. »
- ▶ **Volonté d'engagement** « J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail. »



Travailleurs.euses communautaires

Échantillon de comparaison

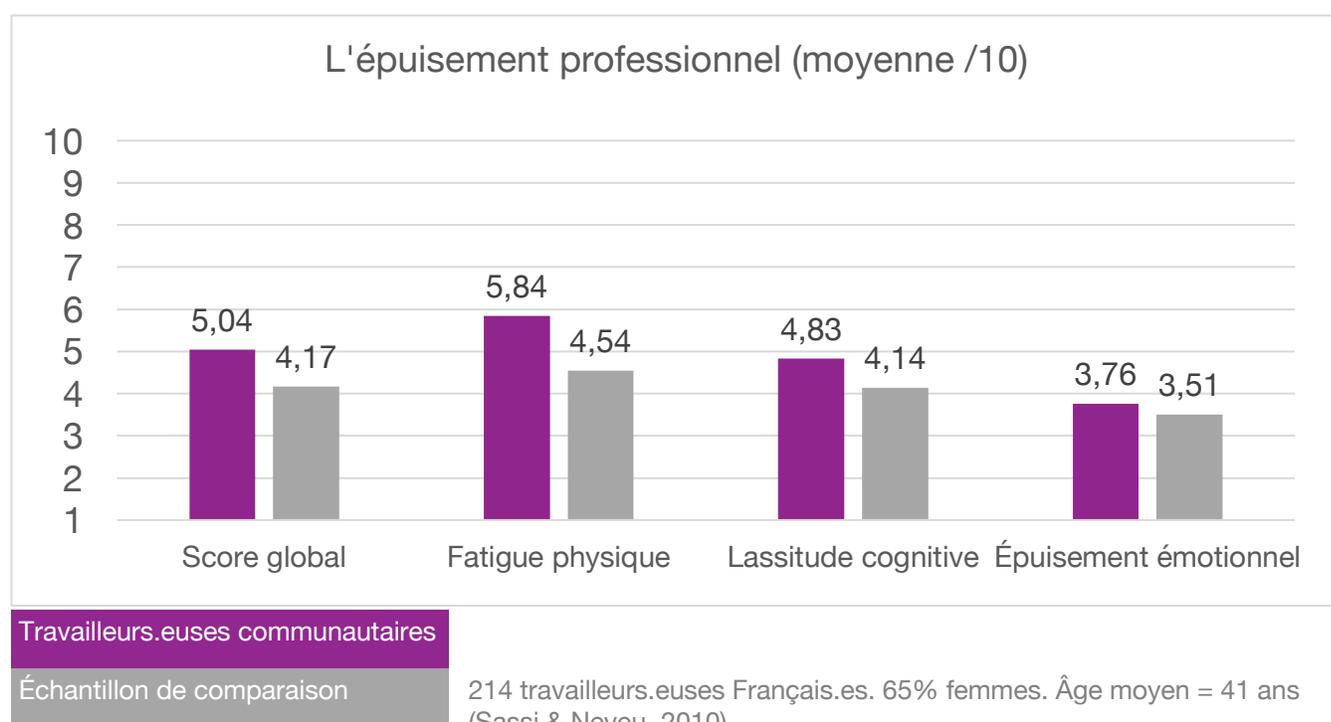
1080 travailleur.euses Québécois.es, secteurs variés, femmes = 75,6%, âge moyen = 37,7 ans (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012).

Les travailleurs.euses du milieu communautaire présentent un niveau de bien-être psychologique élevé. De plus, presque toutes les sous-dimensions du bien-être

psychologique possèdent des scores plus élevés que les scores obtenus par un autre échantillon de travailleurs.euses.

Pour sa part, l'**épuiement professionnel** représente « un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail » (OMS, 2019). Il comprend 3 sous-dimensions :

- ◆ **Fatigue physique** « Je me sens physiquement vidé.e ».
- ◆ **Lassitude cognitive** « J'ai du mal à me concentrer ».
- ◆ **Épuiement émotionnel** « Je sens que je ne peux pas m'investir émotionnellement avec mes collègues et/ou mes utilisateurs de service ».



L'épuiement professionnel est élevé chez les travailleurs.euses du milieu communautaire. **Un travailleur.euse sur 5 atteint le seuil nécessaire pour être considéré comme étant en épuiement (score >6,3/10)**. Tous les scores obtenus sont plus élevés que ceux observés chez un échantillon de travailleurs.euses Français.es.

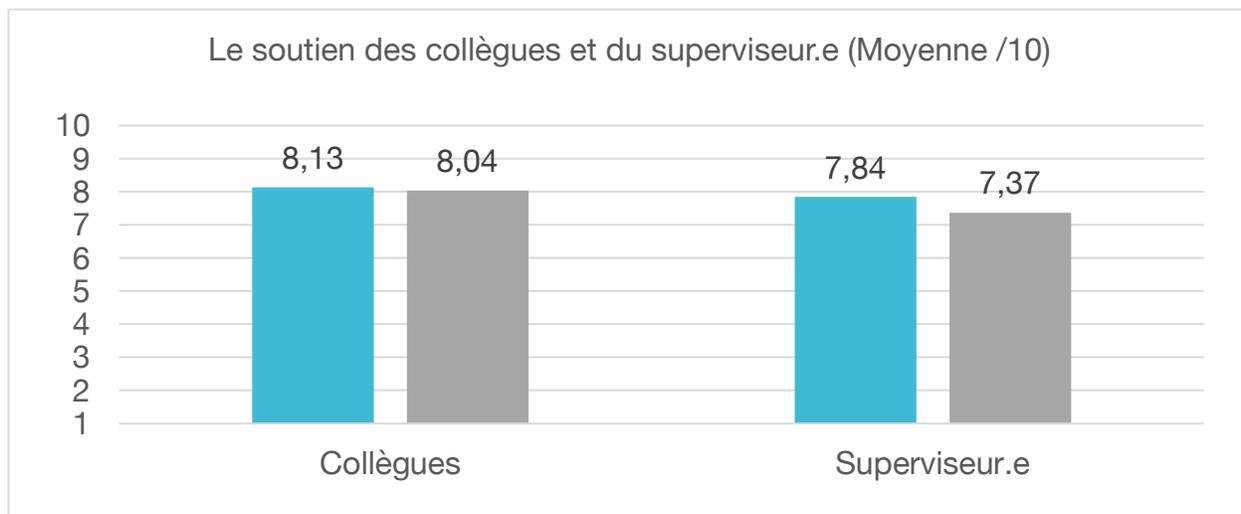
Les ressources

Le soutien des collègues et du superviseur

Le soutien des collègues et du superviseur représente le fait d'entretenir des relations harmonieuses avec ces derniers ainsi que d'avoir la possibilité d'obtenir du soutien de leur part au besoin.

Exemple d'items :

- ▶ « Dans votre travail, vous sentez-vous apprécié par vos collègues/votre superviseur.e? »
- ▶ « Pouvez-vous compter sur votre supérieur.e hiérarchique/vos collègues quand vous rencontrez des difficultés dans votre travail. »



Travailleurs.euses communautaires

Échantillon de comparaison

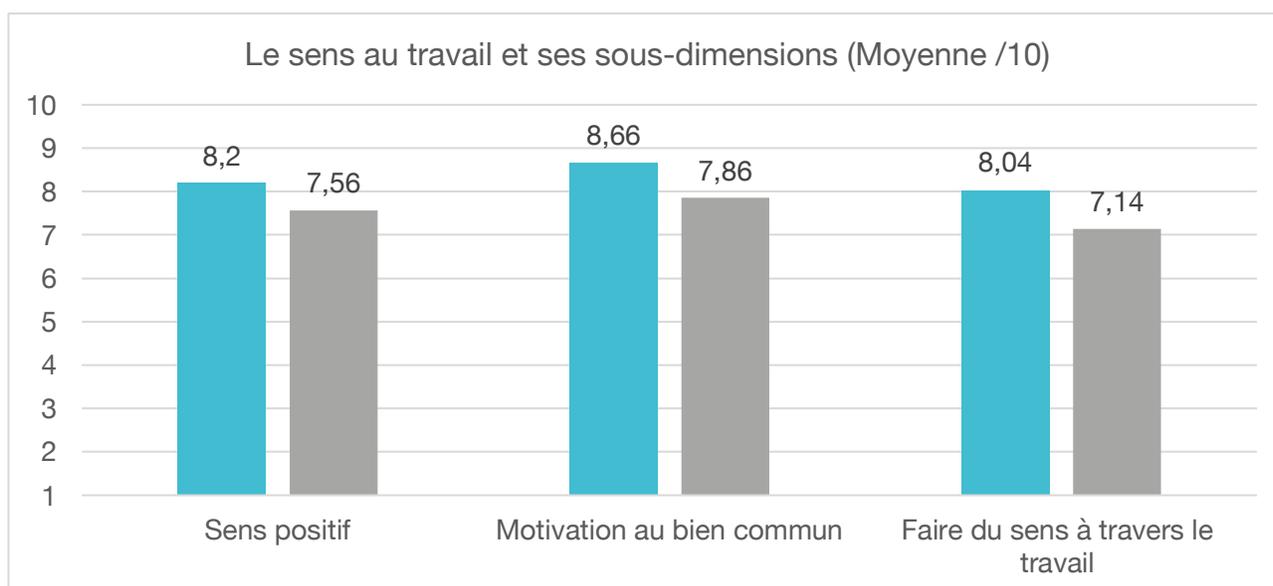
490 travailleurs.euses militaires Français.e, 72% d'hommes, âge moyen 38 ans. (Lequeurre, Gillet, Ragot et Fouquereau, 2013)

Le soutien du superviseur.e et des collègues est évalué de façon élevée chez les travailleurs.euses du milieu communautaire. L'évaluation des travailleurs.euses communautaires est légèrement plus élevée que celle des travailleurs.euses de l'échantillon de comparaison.

Sens au travail

Le sens au travail représente le fait d'occuper un emploi qui est en adéquation avec ses valeurs personnelles et qui représente plus qu'une façon de gagner de l'argent ou de passer le temps. C'est également l'impression de faire une différence positive dans le monde. Cette variable comprend 3 dimensions :

- ▶ **Sens positif au travail** « J'ai trouvé une carrière qui a un sens. »
- ▶ **Motivation au bien commun** « Je sais que mon travail fait une différence positive dans le monde. »
- ▶ **Faire du sens à travers le travail** « Le travail que j'effectue sert une plus grande cause. »



Travailleurs.euses communautaires

Échantillon de comparaison

370 travailleurs.euses d'une université aux États-Unis (69,7% femmes) Âge moyen : 45 ans. (Steger, Dik et Duffy, 2012)

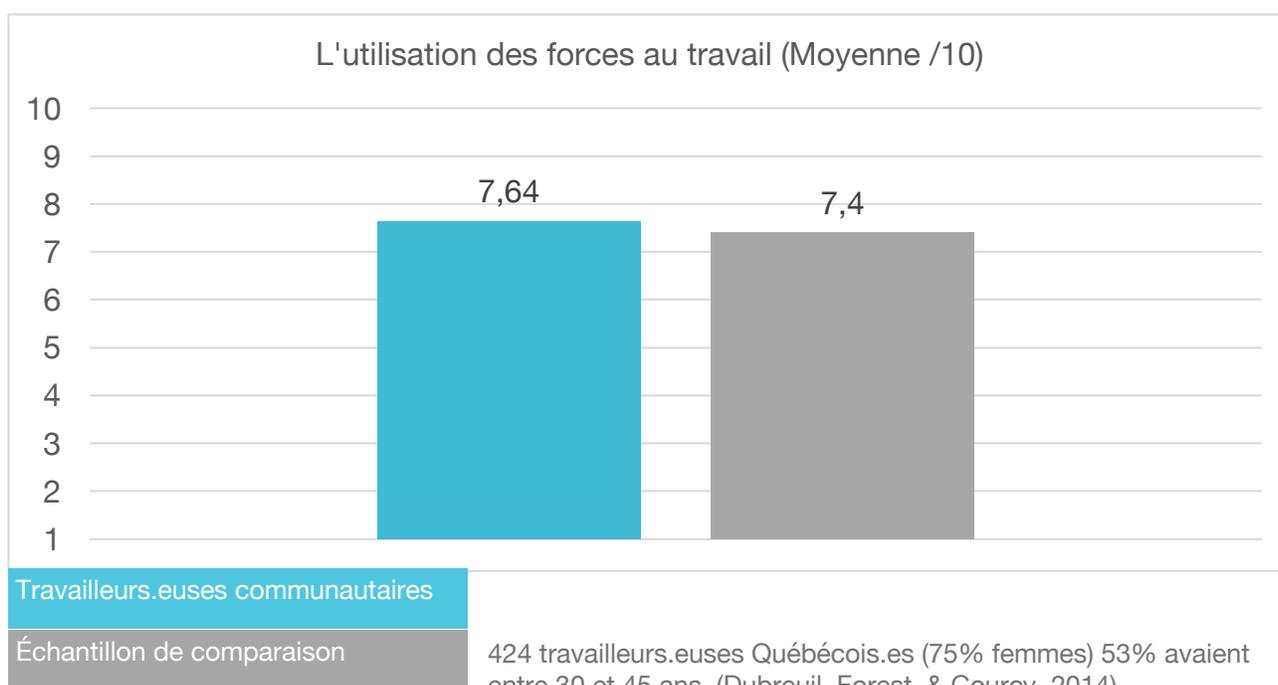
Le sens au travail chez les travailleurs.euses du milieu communautaire est très élevé. Les trois sous-dimensions du sens au travail obtiennent des scores de plus de 8 sur 10. On peut également observer que les scores du sens au travail chez les travailleurs.euses du milieu communautaire sont légèrement plus élevés que les scores obtenus par l'échantillon de comparaison.

Utilisation des forces au travail

L'utilisation des forces au travail représente la possibilité pour un.e travailleur.euse d'utiliser ses forces personnelles, ce qu'il.elle fait de mieux, dans l'accomplissement de son travail.

Exemple d'item :

- ▶ « Mon travail me donne beaucoup d'opportunités d'utiliser mes forces. »



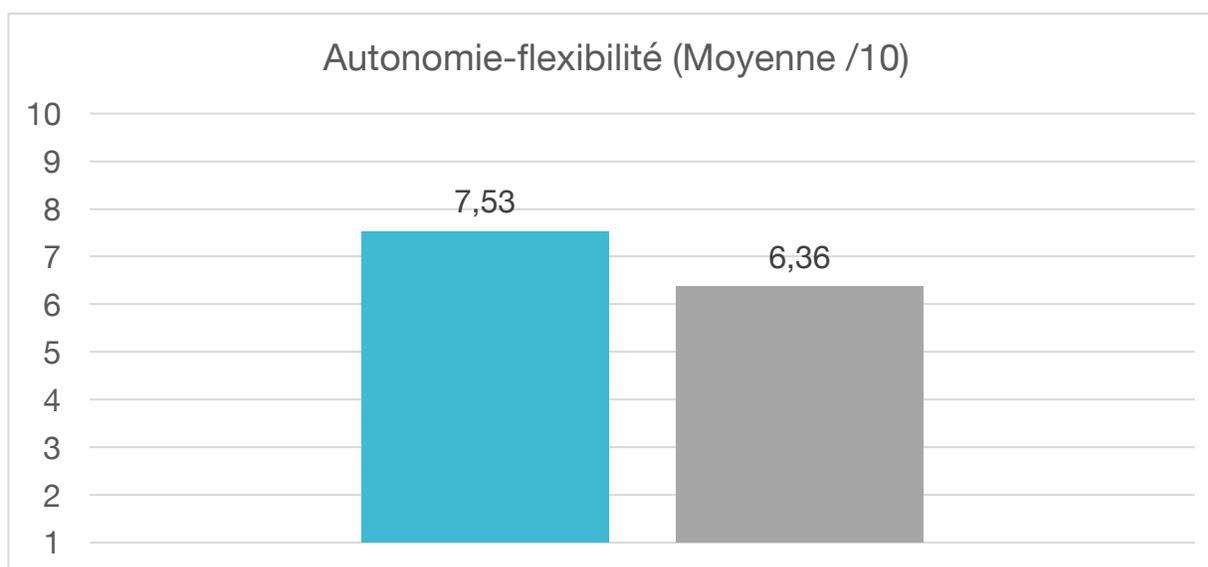
La possibilité d'utiliser ses forces au travail est évaluée très positivement par les travailleurs.euses du milieu communautaire. On peut également voir que l'utilisation des forces est légèrement supérieure chez les travailleurs.euses du milieu communautaire à comparer à l'échantillon de comparaison de travailleurs.euses Québécois.es.

Autonomie et flexibilité

Cette ressource fait référence à la possibilité de décider quand, à quel rythme, de quelle façon et dans quel ordre ses principales tâches peuvent être réalisées.

Exemple d'item :

- ▶ « Pouvez-vous décider du moment où les tâches doivent être réalisées »



Travailleurs.euses communautaires

Échantillon de comparaison

490 travailleurs.euses militaires Français.es, 72% d'hommes, âge moyen 38 ans. (Lequeur, Gillet, Ragot et Fouquereau, 2013)

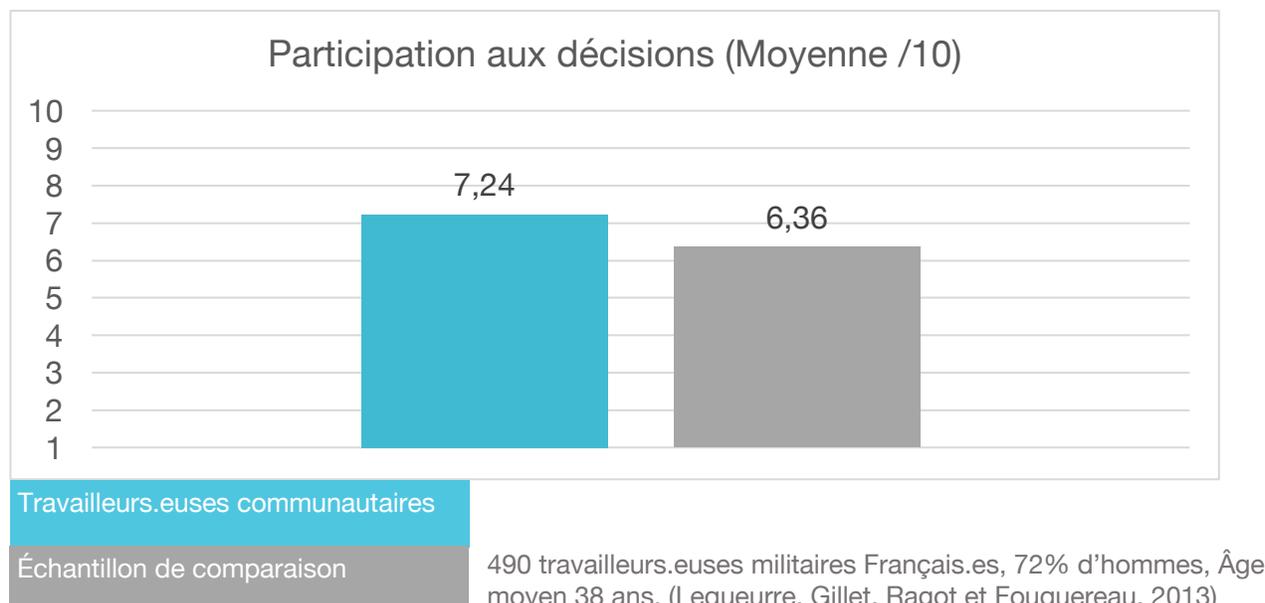
L'autonomie et la flexibilité sont évaluées de façon élevée chez les travailleurs.euses du milieu communautaire. On peut également constater que cette caractéristique du travail est plus élevée chez les travailleurs.euses communautaires que chez les travailleurs.euses provenant de l'échantillon de comparaison.

Participation aux décisions

La participation aux décisions réfère à la possibilité de prendre part aux décisions qui affectent son propre travail ou encore son organisme.

Exemple d'item :

- ▶ « Pouvez-vous participer aux décisions affectant votre travail? »



La participation aux décisions est plus élevée chez les travailleurs.euses du milieu communautaire que chez les travailleurs.euses de l'échantillon de comparaison. Cependant, alors que les **directeurs.rices** évaluent à presque 9/10 leur participation aux décisions, les **employés** l'évaluent à 6,5/10. Dans le même ordre d'idée, plus l'**âge** et l'**ancienneté** des travailleurs.euses augmentent, plus leur score de participation aux décisions augmente. Finalement les travailleurs.euses faisant partie de plus **petits organismes** obtiennent des scores de participation aux décisions plus élevés.

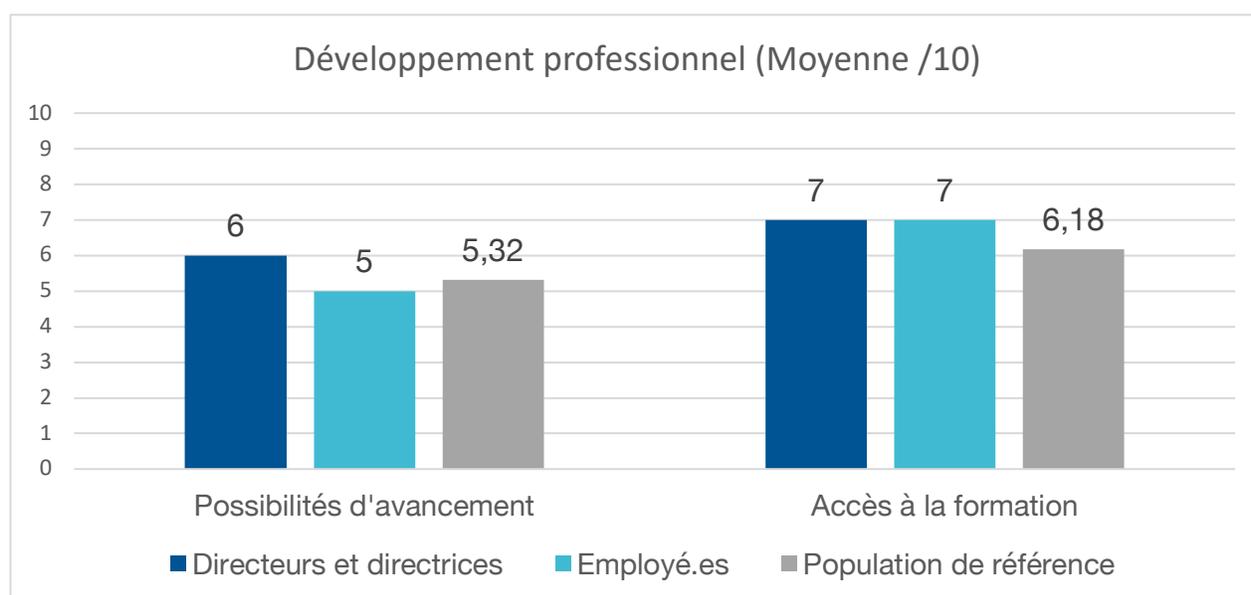
Le questionnaire contenait également deux questions visant à évaluer l'aisance des travailleurs.euses communautaires par rapport au fait de donner leur opinion au sein de leur organisme. Les **directeurs.rices** sont plus nombreux à indiquer être à l'aise de donner leur opinion par rapport aux décisions prises dans leur organisme (74% comparativement à 54% pour les employés.es). Les **directeurs.rices** sont également plus nombreux à se dire à l'aise de donner leur opinion par rapport à leurs conditions de travail (63% comparativement à 54% pour les employés.es).

Développement professionnel

Le développement professionnel comporte deux dimensions : l'accès à des formations continues pour améliorer ses compétences au travail ainsi que les possibilités d'avancement de carrière.

Exemples d'items :

- ▶ **Accès aux formations** « Mon organisme propose des formations assurant le développement de mes compétences. »
- ▶ **Possibilité d'avancement de carrière** « Mon organisme me donne des possibilités d'avancement. »



Échantillon de comparaison : 787 salariés d'entreprises françaises provenant de divers secteurs d'activités. 43% femmes et 57% hommes. 60% des répondant.es ont moins de 36 ans. (Fall, 2015)

Le développement professionnel représente la ressource la moins bien évaluée. Alors que l'accès à la formation continue est évalué de façon modérément favorable, les possibilités d'avancement de carrière sont évaluées comme étant plus faibles, et ce plus particulièrement chez les employés.es. De plus, alors que l'accès à la formation est évalué de façon légèrement plus élevée que dans l'échantillon de comparaison, les possibilités d'avancement sont évaluées de façon moins élevée (sauf pour les directeurs.rices qui obtiennent un score légèrement plus élevé que celui de l'échantillon de comparaison).

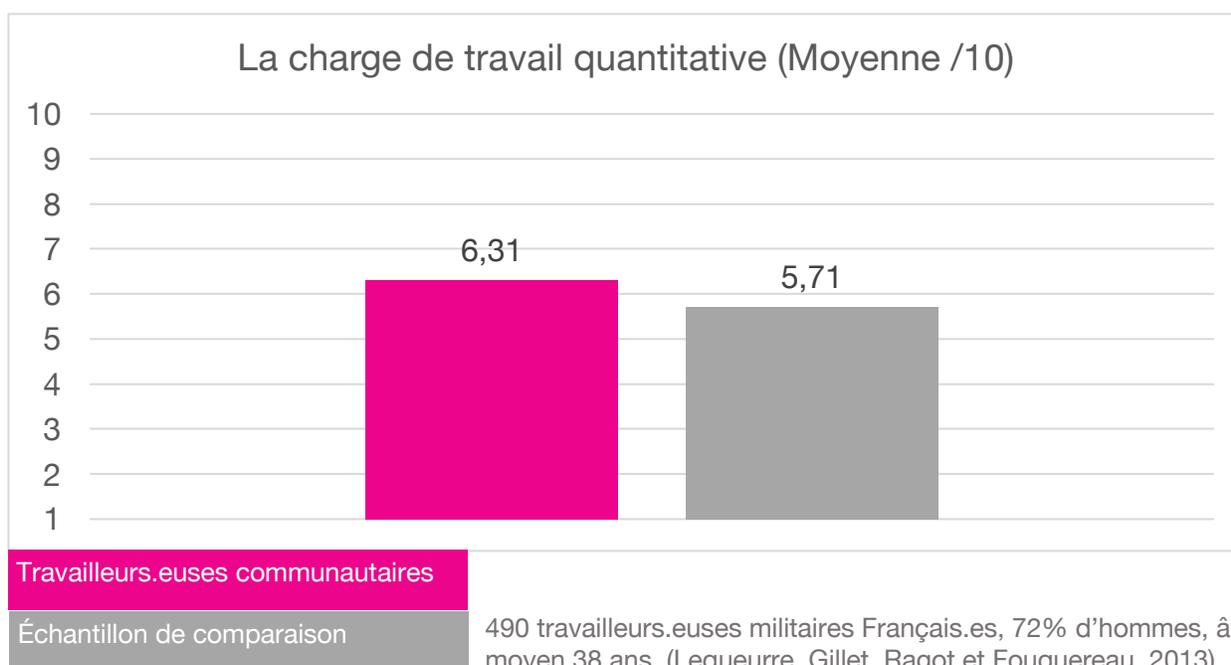
Les demandes

Charge de travail quantitative

La charge de travail quantitative fait référence au nombre de tâches à accomplir dans une journée ou dans une semaine. Une grande quantité de tâches à accomplir en peu de temps peut créer une surcharge de travail pour le.la travailleur.euse et engendrer un grand stress.

Exemple d'item :

- ◆ « Votre quantité de travail est-elle trop importante? »



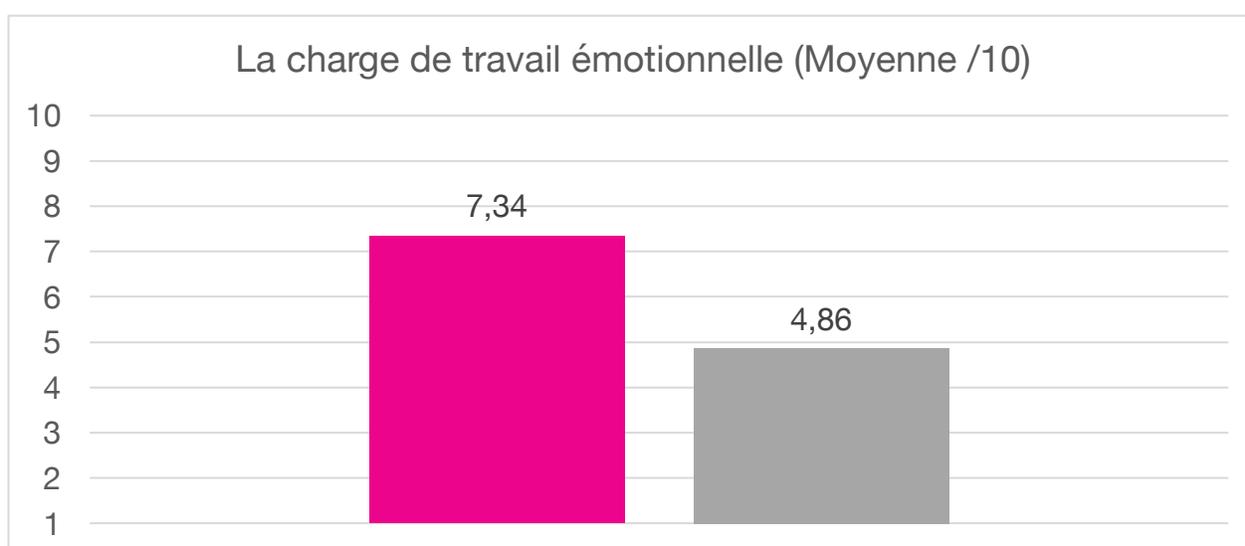
La charge de travail quantitative chez les travailleurs.euses du milieu communautaire est assez élevée. Elle est également légèrement plus élevée que chez les travailleurs.euses de l'échantillon de comparaison. Il est à noter que les **directeurs.rices** (7,3/10) évaluent leur charge de travail quantitative comme étant significativement plus élevée que les **employés.es** (5,8/10). Dans le même ordre d'idée, plus l'**ancienneté** des travailleurs communautaires augmentent, plus ceux-ci semblent percevoir une charge de travail quantitative élevée.

Charge de travail émotionnelle

La charge de travail émotionnelle apparaît lorsque le.la travailleur.euse est confronté.e à des événements difficiles au travail ou des situations qui demandent un certain niveau d'implication émotionnelle. Travaillant avec des personnes vivant des difficultés, les travailleurs.euses du milieu communautaire sont très exposé.es à ce type de demande.

Exemple d'item :

- ◆ « Êtes-vous confronté.e à des choses qui vous touchent personnellement dans votre travail? »



Travailleurs.euses communautaires

Échantillon de comparaison

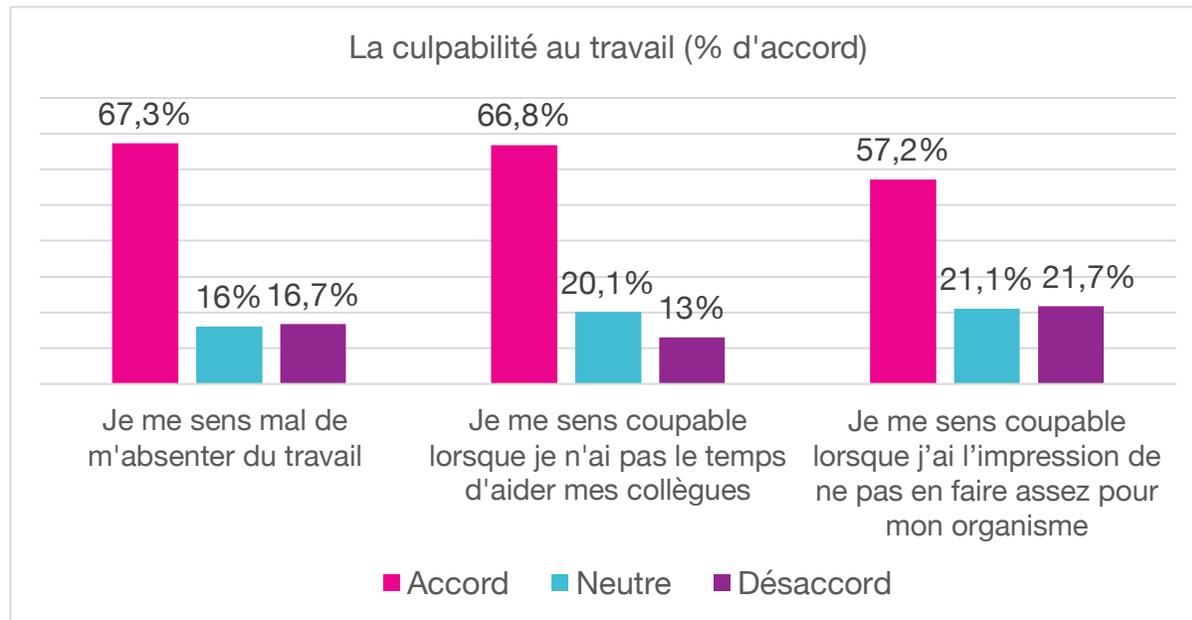
490 travailleurs.euses militaires Français.es, 72% d'hommes, Âge moyen 38 ans. (Lequeur, Gillet, Ragot et Fouquereau, 2013)

La charge de travail émotionnelle a été évaluée de façon élevée par les travailleurs.euses du milieu communautaire. Celle-ci est presque deux fois plus élevée chez les travailleurs.euses du milieu communautaire que chez les travailleurs.euses de l'échantillon de comparaison.

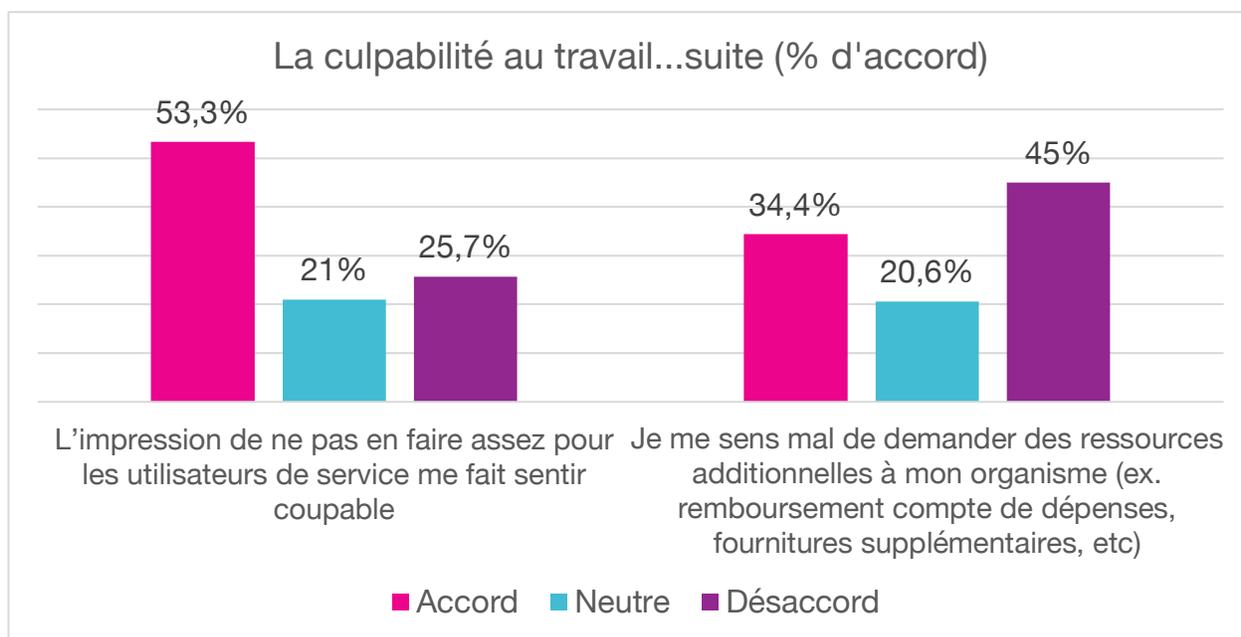
Culpabilité au travail

La culpabilité au travail fait référence au sentiment d'avoir l'impression de ne pas en faire assez pour son organisme, pour ses participants.es/utilisateurs.ices de service ou encore pour ses collègues. Les résultats pour chacun des items de cette échelle sont présentés ci-dessous.

En regardant le graphique, on peut remarquer que les travailleurs.euses du milieu communautaire se sentent coupables de s'absenter du travail. De plus, ils.elles se sentent coupables de ne pas avoir le temps d'aider leurs collègues. Finalement, plus de la moitié des travailleurs.euses sondés.es se sentent coupables puisqu'ils ont l'impression de ne pas en faire assez pour leur organisme.



Il est également possible de remarquer que les travailleurs.euses du milieu communautaire se sentent coupables lorsqu'ils.elles ont l'impression de ne pas en faire assez pour leurs participants.es et/ou leurs utilisateurs.ices de service. Quelque-un.es d'entre ils.elles se sentent également mal de demander des ressources additionnelles à leur organisme. Par contre, une majorité d'entre eux.elles sont en désaccord avec cet énoncé.



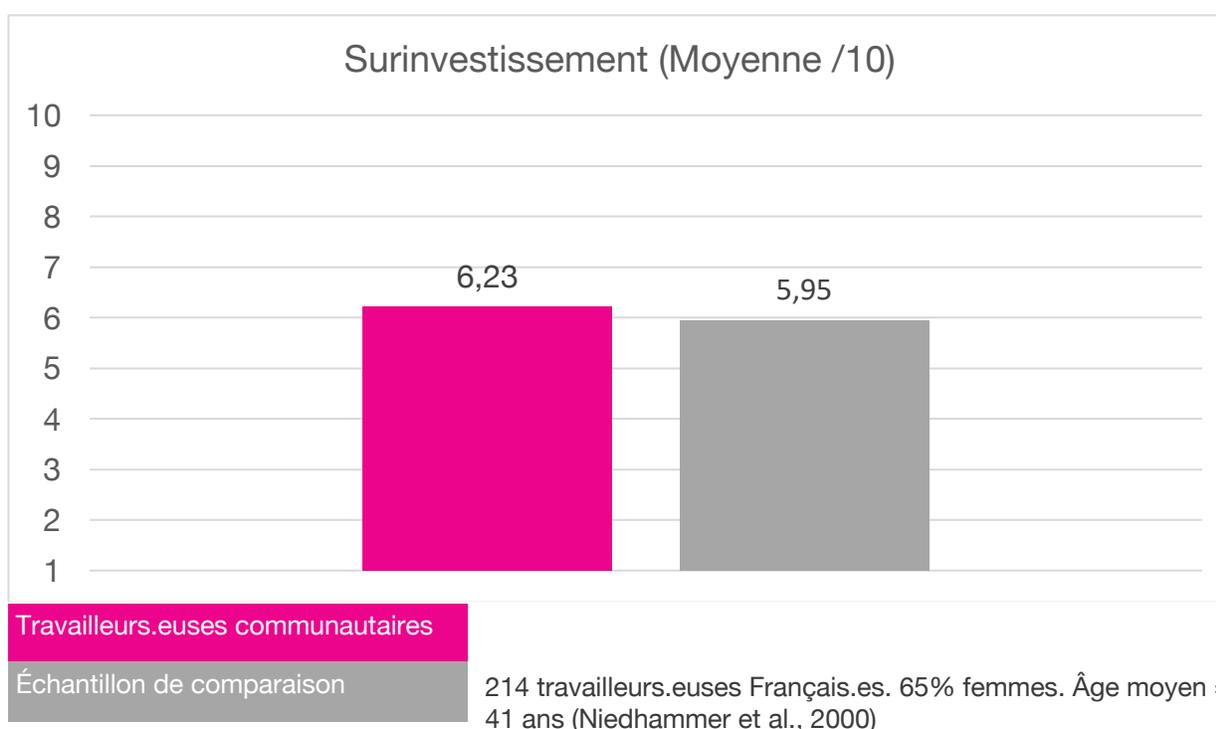
Enfin, il est à noter que plus l'**âge** et l'**ancienneté** des participants augmentent, plus le score global de culpabilité diminue. Ainsi, les scores de culpabilité les plus élevés se retrouvent chez les travailleurs.euses communautaires âgés.es entre 19 et 30 ans (6,84/10) et ayant un an et moins (6,76/10) ou encore entre 2 à 5 ans d'ancienneté (6,54/10).

Surinvestissement

Le surinvestissement représente la tendance à mettre son travail au premier plan et à s'y engager de façon excessive. Il implique une certaine difficulté à décrocher de son travail et une tendance à ruminer à propos d'événements qui se sont produits au travail lorsque l'on est à la maison.

Exemple d'item :

- ◆ « Le travail me trotte encore dans la tête quand je vais au lit. »



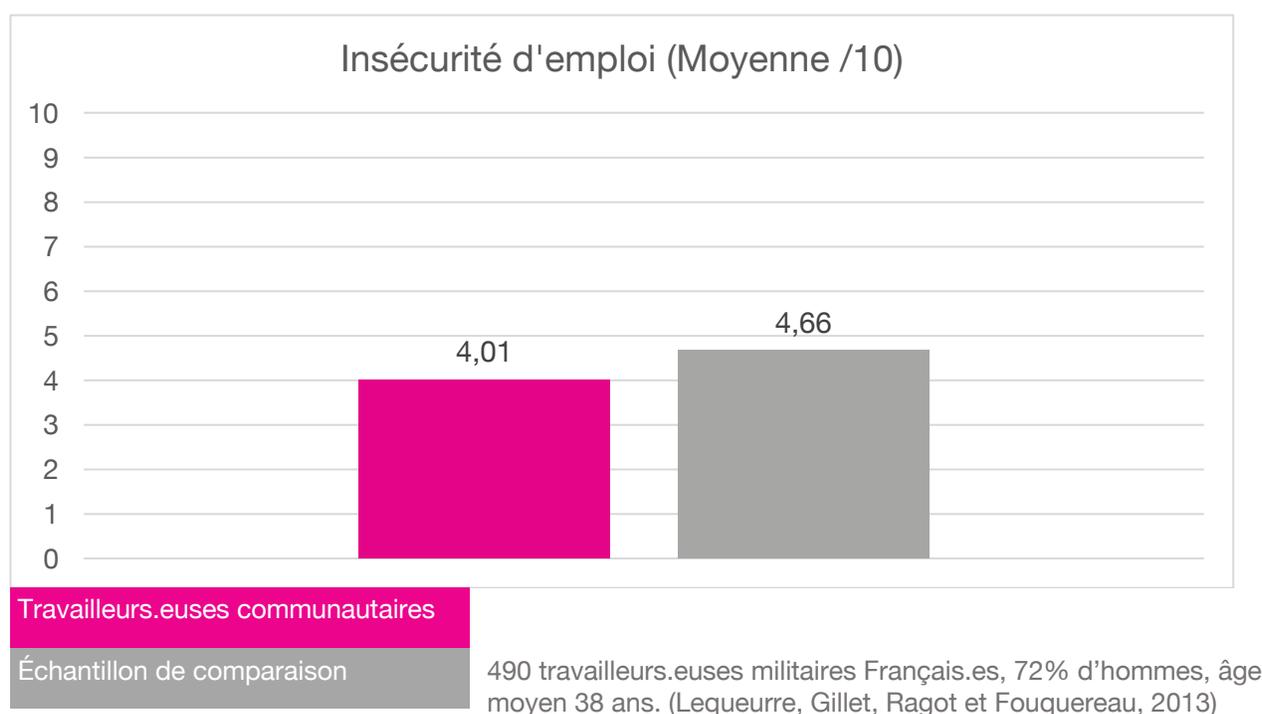
La présence de surinvestissement chez les travailleurs.euses du milieu communautaire est assez élevée avec un score moyen 6,23/10. Lorsque l'on compare ce score avec celui d'un autre échantillon de travailleurs.euses, on peut également remarquer que celui-ci est légèrement plus élevé.

Insécurité d'emploi

L'insécurité d'emploi représente la peur de ne pas pouvoir garder son emploi dans les prochaines années. Cette demande est particulièrement pertinente au contexte du milieu communautaire. En effet, l'incertitude liée à l'octroi des subventions qui diffère d'année en année amène un grand stress, mais également une inquiétude face à la perte de son emploi et, même, à la survie de l'organisme.

Exemple d'item :

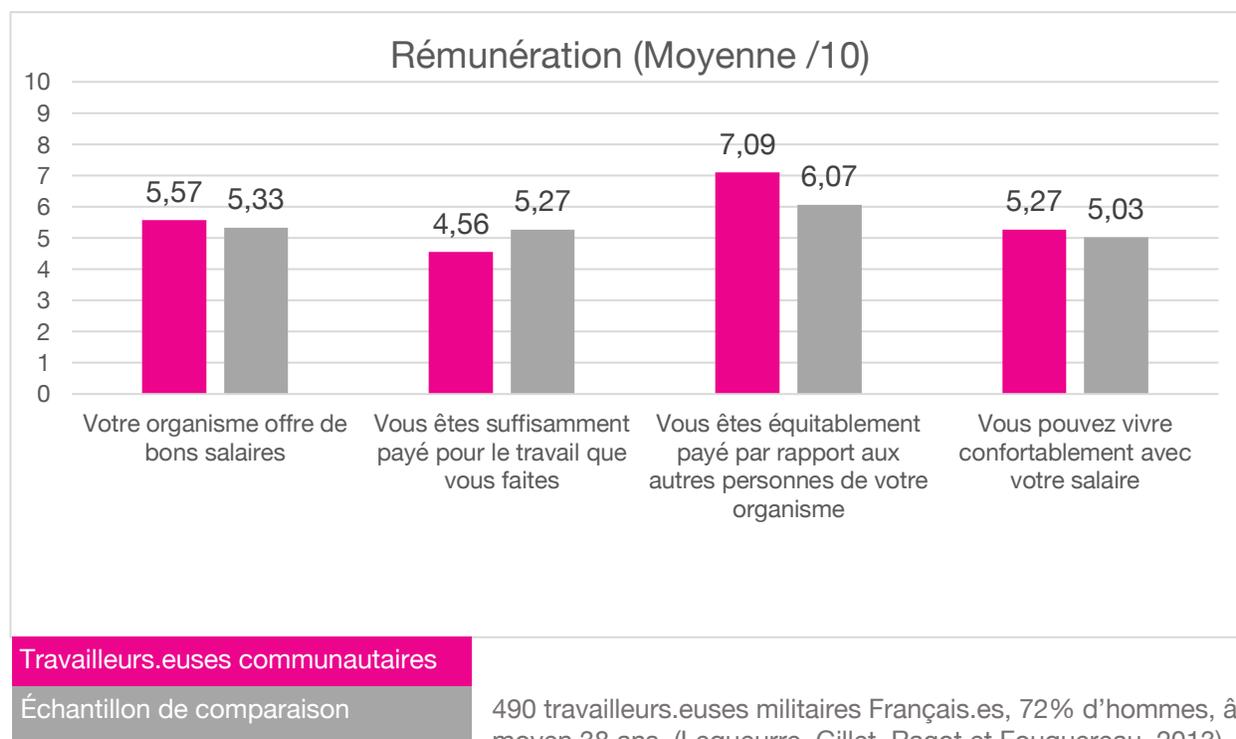
- ♦ « Avez-vous besoin d'être rassuré.e quant au fait que votre organisme existera toujours dans un an. »



L'insécurité d'emploi obtient un score plutôt faible chez les travailleurs.euses du milieu communautaire. De plus, lorsqu'on compare ce score à celui d'un autre échantillon de travailleurs.euses, leur score est légèrement plus faible. Le contexte actuel de pénurie de main d'œuvre et le taux de roulement important au sein des organismes communautaires peuvent probablement expliquer en partie ce résultat qui est de prime abord surprenant. Finalement, il est à noter que plus l'**ancienneté** augmente, plus l'insécurité d'emploi diminue.

Rémunération

Comme son nom l'indique, la rémunération concerne le salaire des travailleurs.euses du milieu communautaire. Plusieurs aspects de cette demande ont été mesurés et les moyennes obtenues pour chacun des items sont présentées ci-dessous.

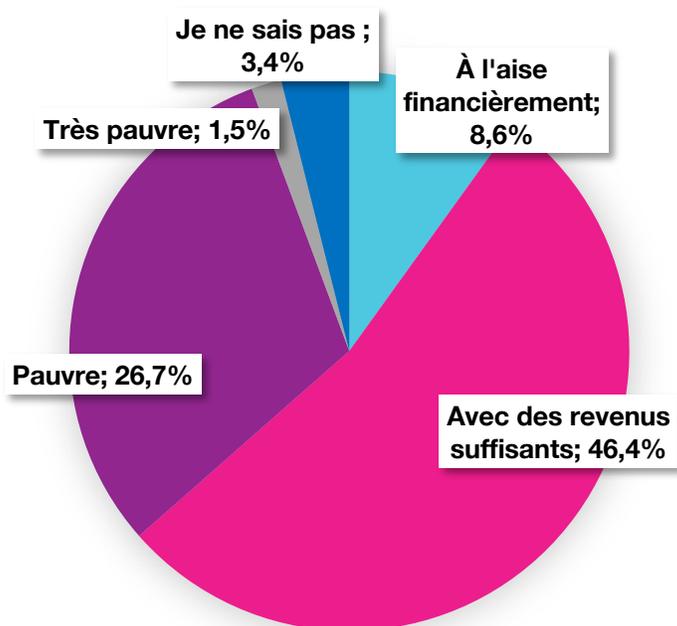


Les résultats permettent de remarquer que les items concernant les salaires offerts par l'organisme (item 1) ainsi que la perception de pouvoir vivre confortablement avec son salaire (item 4) reçoivent un score faible d'un peu plus de 5/10. Ces scores demeurent semblables à ceux obtenus par l'échantillon de comparaison. La perception d'être payé de façon équitable par rapport aux autres personnes dans l'organisme est assez élevée (item 3). Cette perception est également plus élevée que chez les travailleurs.euses d'un échantillon comparatif. Finalement, les travailleurs.euses du milieu communautaires n'ont pas l'impression qu'ils sont payés.es suffisamment pour le travail qu'ils font (item 2). Cette perception obtient également un score plus faible que chez les travailleurs.euses de l'échantillon comparatif.

Dans le même ordre d'idées, il a aussi été demandé aux travailleurs.euses communautaires de comparer leur situation économique actuelle avec celle de

personnes de leur entourage ayant le même âge. L'une des statistiques saisissantes qui est ressortie de cet exercice est que 26,7% des travailleurs.euses du milieu communautaires se considèrent pauvres. Donc, presque 30% des travailleurs.euses de l'échantillon sondé (227 personnes) n'arrivent pas ou ont beaucoup de difficulté à joindre les deux bouts. Parallèlement, seulement 8,6% de l'échantillon sondé (73 personnes) se sentent à l'aise financièrement. Finalement, la majorité des travailleurs.euses sondés.es (395 personnes) sentent qu'ils vivent avec des revenus suffisants.

Situation économique des travailleurs.euses communautaires



Caractéristiques du travail étant le plus liées à la santé psychologique des travailleurs.euses communautaires

Des analyses de régressions multiples ont été effectuées afin d'identifier les caractéristiques du travail qui sont le plus liées au bien-être psychologique et à l'épuisement professionnel. En effet, ce type d'analyse permet d'examiner simultanément une combinaison de caractéristiques afin de déterminer celles qui ont davantage d'importance et sont davantage associées à une variable d'intérêt, telle que le bien-être psychologique ou l'épuisement professionnel.

En ce qui concerne le **bien-être psychologique**, les résultats des analyses indiquent que pour les directeurs.rices d'organismes communautaires, le **soutien des collègues**, le **soutien du superviseur** ainsi que **l'utilisation des forces au travail** sont les trois ressources qui sont le plus associées au bien-être psychologique au travail. Mises ensemble, ces trois variables expliquent 45,9% de la variance du bien-être psychologique.

Du côté des employés.es d'organismes communautaires (intervenant.e/animateur.ice et employé.e de soutien), quatre ressources semblent plus fortement associées au **bien-être psychologique** au travail. En effet, il est possible de retrouver les trois mêmes ressources que chez les directeurs et les directrices d'organismes, soit, **le soutien des collègues et du superviseur** ainsi que **l'utilisation des forces au travail**. Par ailleurs, il est aussi possible de retrouver une quatrième variable, soit le **sens au travail**. Mises ensemble, ces quatre variables expliquent 62,2% de la variance du bien-être psychologique.

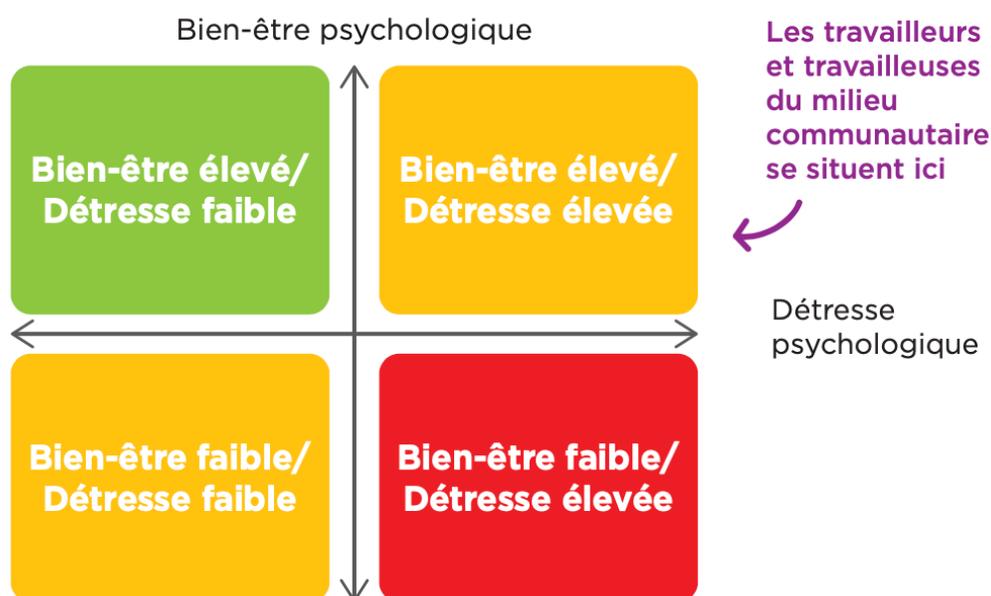
Finalement, en ce qui concerne les caractéristiques du travail les plus associées à **l'épuisement professionnel**, les analyses ont révélé que trois des six demandes se distinguent. En effet, la **charge quantitative de travail**, le **surinvestissement** et la **culpabilité au travail** sont les trois demandes qui expliquent le plus et sont le plus fortement liées à l'épuisement professionnel. Ces trois variables expliquent 39,7% de la variance de l'épuisement professionnel des directeurs.rices et 34,3% de la variance de l'épuisement professionnel des employés.es des organismes communautaires².

² Pour plus de détails sur ces résultats, veuillez consulter les tableaux issus des analyses statistiques en annexe (Annexe 1).

Résumé des résultats et conclusion

La santé psychologique des travailleurs.euses communautaires

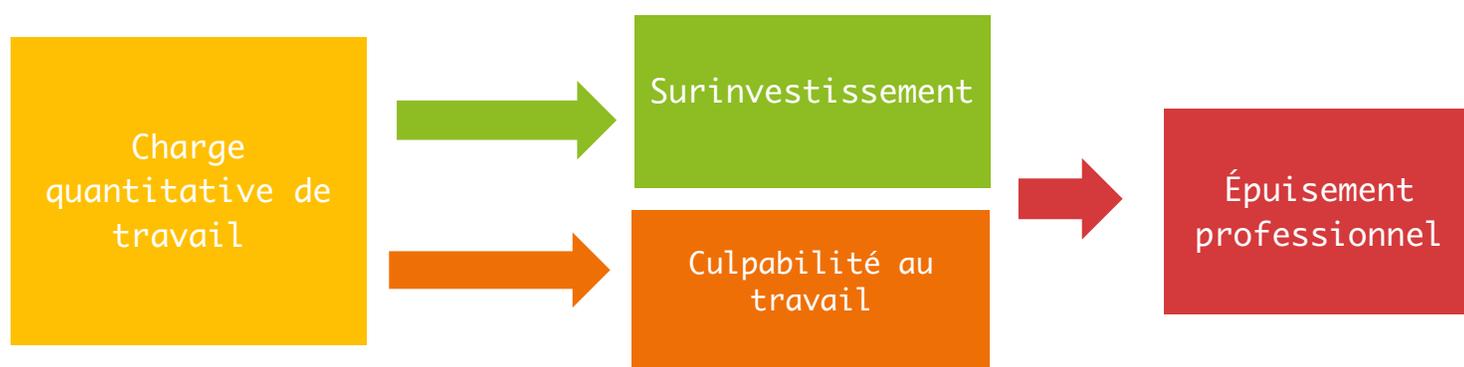
Tout d'abord, les résultats de la présente étude indiquent que les travailleurs.euses communautaires ont en moyenne un niveau de bien-être psychologique au travail élevé. Par contre, leur niveau de détresse psychologique, qui a été mesuré à l'aide de l'épuisement professionnel, est aussi élevé. En effet, un employé sur cinq (20,4%) vivait de l'épuisement professionnel au moment de l'étude.



Ainsi, il est encourageant de voir que les travailleurs.euses du milieu communautaire présentent un niveau élevé de bien-être puisque la santé psychologique représente plus que la simple absence de maladie, mais aussi la présence de symptômes positifs. Toutefois, le niveau élevé de détresse psychologique (épuisement professionnel) est préoccupant et des interventions doivent être mises en place pour réduire celui-ci et amener les travailleurs.euses communautaires à vivre à la fois peu de détresse psychologique et beaucoup de bien-être.

Les demandes et l'épuisement professionnel

Les résultats de la présente étude ont permis d'identifier six demandes qui peuvent potentiellement nuire à la santé psychologique des travailleurs communautaires. Parmi celles-ci, la charge quantitative de travail, le surinvestissement et la culpabilité au travail semblent particulièrement importantes. Ces résultats sont cohérents avec les témoignages des participants lors des groupes de discussion. En effet, les participants de ces groupes nous ont exprimé que leur grande charge de travail les amenait soit, d'une part, à se surinvestir au travail et à redoubler d'effort, parfois même au détriment de leur santé, ou d'autre part, à vivre de la culpabilité lorsqu'ils ne parvenaient pas à répondre à toutes les demandes ou encore lorsqu'ils devaient mettre leurs limites. Ainsi, comme présenté dans la figure ci-dessous, que ce soit par la voie du surinvestissement ou par celle de la culpabilité, cette grande charge de travail pouvait mener à de l'épuisement professionnel.



Les groupes de discussion ont également permis de mieux comprendre d'où provenait cette si grande charge de travail quantitative. D'une part, selon les participants rencontrés, les coupures effectuées dans le système de santé publique au cours des dernières années ont eu pour effet de rediriger de plus en plus d'individus vers les organismes communautaires, ce qui a eu pour effet de provoquer une augmentation et une complexification des demandes reçues par ceux-ci. Ainsi, les organismes communautaires accueillent de plus en plus d'utilisateurs de service qui présentent des cas de plus en plus lourds (problématiques plus graves et multiples), ce qui contribue grandement à l'augmentation de leur charge de travail. D'autre part, le mode de financement actuel des organismes communautaires contribue considérablement à leur grande charge de travail. En effet, malgré le fait que les organismes communautaires reçoivent une subvention récurrente du gouvernement (Programme de soutien aux organismes communautaires ; PSOC), celle-ci est rarement suffisante pour assurer le

bon fonctionnement et même la survie des organismes. Ces derniers doivent donc continuellement être à la recherche de financement supplémentaire en faisant parfois de nombreuses demandes de subvention pour des projets de quelques milliers de dollars. En plus d'ajouter à la charge de travail quantitative déjà très présente, ces difficultés de financement récurrentes engendrent des conditions de travail difficiles, de l'insécurité financière et de l'insécurité d'emploi. Cela représente aussi pour certains un manque de reconnaissance gouvernementale quant au travail et à l'expertise des organismes communautaires.

Les ressources et le bien-être psychologique

Les résultats de la présente étude ont permis d'identifier sept ressources qui peuvent favoriser la santé psychologique des travailleurs.es communautaires. Les analyses de régressions multiples ont également permis de faire ressortir quatre ressources qui semblent les plus importantes pour expliquer le bien-être : le soutien des collègues et du superviseur.e, l'utilisation des forces au travail et le sens du travail. Ainsi, il est bénéfique d'encourager les relations entre collègues, les bonnes relations avec le/la superviseur.e de même que l'identification et l'utilisation fréquente des forces et des talents particuliers de chaque travailleur.euse. De plus, il est essentiel de valoriser le travail des travailleurs.euses communautaires et de souligner que ce qu'ils font qui est important et qui fait une différence dans la société. Ces résultats sont cohérents avec les propos des participants.es lors des groupes de discussion.

Cependant, les groupes de discussion ont permis d'illustrer que la surutilisation de certaines ressources pouvait aussi avoir des conséquences négatives. Par exemple, les participants.es ont mentionné que parfois le fait d'être très engagé envers son travail et d'y retrouver beaucoup de sens les amenait à se surinvestir davantage et à ressentir plus de culpabilité au travail. De plus, puisqu'ils se sentaient très proches de leurs collègues et de leur superviseur.e, il pouvait devenir difficile pour eux.elles de mettre leur limite, de dire « non » et de prendre du temps pour eux.elles. Ainsi, même des éléments que l'on considère habituellement comme étant positifs peuvent avoir un effet négatif lorsqu'ils sont poussés à des niveaux très élevés et il est important de demeurer vigilant à ce sujet.

Et maintenant, que faire de ces résultats ?

Maintenant que le portrait de la santé psychologique des travailleurs.euses communautaires a été établi, quelles sont les prochaines étapes ? Comment ces résultats se transposent-ils dans l'action ?

Bien que des solutions personnalisées à chaque organisme soient à privilégier, une certaine marche à suivre peut tout de même être recommandée (voir figure ci-dessous). En effet, tout d'abord, les employés.es des organismes communautaires sont invités.es à prendre connaissances des résultats de la présente étude et à se les approprier en discutant en équipe de la façon dont ils s'appliquent ou ne s'appliquent pas à leur réalité. Par la suite, il est opportun de réfléchir aux différentes pistes de solutions qui peuvent être mises en place pour améliorer la santé psychologique au travail. À cet effet, deux types d'interventions peuvent être mises en place. En effet, dans un premier temps, il est possible d'identifier les demandes les plus importantes au sein de son organisme et chercher à les diminuer. À titre d'exemple, pour diminuer la charge de travail, est-il possible de redistribuer le travail différemment ? D'optimiser les méthodes de travail actuelles ?



Par ailleurs, il n'est pas toujours possible d'agir sur les demandes et de les diminuer. Dans ce cas, le deuxième type d'intervention sur lequel il est possible de miser est de travailler sur l'augmentation et l'optimisation des ressources qui sont importantes pour l'équipe. À titre d'exemple, il serait possible de créer davantage d'occasions pour permettre aux employés de communiquer entre eux et de s'offrir du soutien.

Il est important de noter que les solutions identifiées devront s'adresser tant aux employés.es qu'aux directeurs.rices. La santé psychologique doit faire partie de la culture organisationnelle de l'organisme pour s'assurer que tous.toutes les travailleurs.euses y adhèrent. En d'autres mots, pour que cela fonctionne, il faut que la santé psychologique, on y croit, et qu'elle rayonne dans tous les aspects et dans tous les niveaux de l'organisme. Finalement, il est essentiel de faire des suivis continus des interventions et des mesures qui ont été mises en place afin de s'ajuster au besoin.

Prochaines étapes

L'écriture du présent rapport de recherche ne représente qu'une première étape dans une série d'activités visant à diffuser les résultats obtenus et faire mieux connaître la réalité des travailleurs.euses communautaires. En effet, un webinaire présentant l'ensemble des résultats a été diffusé le 19 juin 2020 et est maintenant disponible pour tous.toutes sur la page Facebook du Laboratoire de Recherche sur la Santé au Travail (<https://www.facebook.com/LRSTuqamOHRL/>). Un feuillet explicatif des résultats a également été envoyé à tous.toutes les participant.es de l'étude. Ces documents ainsi que le présent rapport seront mis à la disposition du public par l'entremise du site web du RACOR. Des entrevues avec les médias ont également été effectuées et continueront à se dérouler afin de sensibiliser davantage la société à la situation des organismes communautaires. Finalement, des communications scientifiques seront présentées lors de congrès nationaux et internationaux et publiées dans des revues scientifiques.

Bien que la présente étude permette de fournir un portrait plus complet et actuel de la situation des travailleurs.euses communautaires, tous les bouleversements liés la crise entourant la COVID-19, qui sont survenus tout juste après la collecte de données, sont susceptibles d'avoir influencé les résultats obtenus. En effet, depuis le début de cette crise sans précédent, les travailleurs.euses communautaires du domaine de la santé et des services sociaux ont rencontré de nombreux défis et ont connu une augmentation importante des demandes reçues. Dans un contexte où même avant la crise, il était possible de noter une grande charge de travail, un manque de ressources et une prévalence élevée d'épuisement professionnel, ces constats sont d'autant plus préoccupants. Il est donc essentiel de prendre le pouls des travailleurs.euses communautaires et de trouver des moyens de soutenir ces acteurs clés afin de traverser cette période de turbulence. À cet effet, une étude visant à examiner leur santé psychologique durant la pandémie de la COVID-19 se déroulera au cours de l'été 2020. Les premiers résultats sont attendus pour l'automne 2020.

Nous joindre



meunier.sophie@uqam.ca



giroux.alexandra.2@courrier.uqam.ca



<https://www.facebook.com/LRSTuqamOHRL/>

Ce projet a été subventionné par

CRSH  SSHRC



Références

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.

Benz, M. (2005). Not for the Profit, but for the Satisfaction? – Evidence on Worker Well-Being in Non- Profit Firms. *Kyklos*, 58(2), 155-176.

Chen, C. A. (2012). Explaining the difference of work attitudes between public and nonprofit managers: The views of rule constraints and motivation styles. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 437-460.

Chevalier, S. (2011). *Les besoins non-comblés*. Montréal: Direction de la santé publique, Agence de la santé et des services sociaux de Montréal.

Chevalier, S., Latulippe, D., & Nicolas, J. (2013). *Les organismes communautaires des partenaires essentiel et dans le besoin portrait de leur contribution et de leur situation budgétaire*. Montréal : Agence de la santé et des services sociaux de Montréal.

Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684.

Didier, S., Aubry, F., & Gervais, L. (2005). *Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère. Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*. Montréal: Centre de formation populaire et Relais Femmes.

Dubreuil, P., Forest, J., & Courcy, F. (2014). From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *The Journal of Positive Psychology*, 9(4), 335-349.

Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail: validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *European Review of Applied Psychology*, 65(4), 189-203.

Forest, J., Mageau, G. A., Crevier-Braud, L., Bergeron, É., Dubreuil, P., & Lavigne, G. L. (2012). Harmonious passion as an explanation of the relation between signature strengths' use and well-being at work: Test of an intervention program. *human relations*, 65(9), 1233-1252.

Hall, M., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit, M., Embuldeniya, D., ... & Stowe, S. (2003). *La capacité de servir: étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada*. Toronto : Centre canadien de philanthropie.

Laliberté, D. & Tremblay, I. (2007). *Organisation du travail et santé mentale dans les organismes communautaires en santé et services sociaux de la Capitale-Nationale : regard sur une situation méconnue*. Québec : Direction régionale de santé publique, Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale.

Lequeurre, J., Gillet, N., Ragot, C., & Fouquereau, E. (2013). Validation of a French questionnaire to measure job demands and resources. *Revue internationale de psychologie sociale*, 26(4), 93-124.

Melnik E., Petrella F., & Richez-Battesti N. (2013). Does the professionalism of management practices in nonprofits and for-profits affect job satisfaction? *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (6), 1300-1321.

Mimeault, I., Cassan, C., & Cadotte-Dionne, M. (2011). *Santé mentale au Québec: les organismes communautaires de femmes à la croisée des chemins*. Montréal : Réseau québécois d'action pour la santé des femmes (RQASF).

Nicolas, J. (2013). *Portrait montréalais des besoins de la population et du milieu communautaire: On en parle !* Montréal : Réseau Alternatif et Communautaire des ORganismes ensanté mentale de l'île de Montréal (RACOR en santé mentale) et Collectif.

Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M. F., Goldberg, M., & Leclerc, A. (2000). Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 48(5), 419-438.

Organisation mondiale de la santé. (2019, 28 mai). *Santé mentale : Dans la classification internationale des maladies, le burn-out, ou épuisement professionnel, est considéré comme un « phénomène lié au travail »*. https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/fr/#:~:text=OMS%20%7C%20Dans%20la%20Classification%20internationale,un%20%C2%ABph%C3%A9nom%C3%A8ne%20lié%20au%20travail%C2%BB

Sassi, N., & Neveu, J. P. (2010). Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel: Le shirom-melamed burnout measure. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 42(3), 177.

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of career Assessment*, 20(3), 322-337.

Annexe 1

Bien-être psychologique global

Récapitulatif des modèles

CATEMP_new	Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
							Variation de F	ddl1	ddl2	
Directeurs	1	,689 ^a	,474	,459	,420	,474	30,663	7	238	,000
Employés	1	,792 ^b	,628	,622	,348	,628	118,517	7	492	,000

a. Prédicteurs : (Constante), Dev_prof, Force, QRCP_aut_par, QRCP_sout_coll, QRCP_auto_inde, WAMI_total_new, QRCP_sout_sup

b. Prédicteurs : (Constante), Dev_prof, QRCP_auto_inde, WAMI_total_new, QRCP_sout_coll, QRCP_aut_par, Force, QRCP_sout_sup

Coefficients^a

CATEMP_new	Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
			B	Erreur standard	Bêta		
Directeurs	1	(Constante)	1,475	0,249		5,926	0,000
		QRCP_aut_par	0,044	0,028	0,091	1,549	0,123
		QRCP_auto_inde	-0,044	0,028	-0,088	-1,549	0,123
		QRCP_sout_coll	0,156	0,031	0,291	5,010	0,000
		QRCP_sout_sup	0,106	0,029	0,243	3,670	0,000
		Force	0,137	0,040	0,193	3,431	0,001
		WAMI_total_new	0,138	0,060	0,134	2,311	0,022
		Dev_prof	0,033	0,030	0,063	1,116	0,265
Employés	1	(Constante)	1,075	0,133		8,070	0,000
		QRCP_aut_par	0,051	0,013	0,141	3,953	0,000
		QRCP_auto_inde	-0,002	0,014	-0,005	-0,150	0,881
		QRCP_sout_coll	0,144	0,017	0,272	8,497	0,000
		QRCP_sout_sup	0,087	0,014	0,236	6,353	0,000
		Force	0,154	0,021	0,252	7,489	0,000
		WAMI_total_new	0,202	0,034	0,200	6,002	0,000
		Dev_prof	0,018	0,018	0,032	0,968	0,334

a. Variable dépendante : BEPT_global_E1

Épuisement professionnel

Récapitulatif des modèles

CATEMP_new	Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
							Variation de F	ddl1	ddl2	
Directeurs	1	,641 ^a	,412	,397	,841	,412	28,088	6	241	,000
Employés	1	,592 ^b	,351	,343	,883	,351	44,200	6	491	,000

a. Prédicteurs : (Constante), QRCP_secur, SURIN3new, QRCP_Remu_NEW, QRCP_cha_emo, culp_maison, QRCP_cha_quan

b. Prédicteurs : (Constante), QRCP_secur, QRCP_Remu_NEW, SURIN3new, QRCP_cha_emo, culp_maison, QRCP_cha_quan

Coefficients^a

CATEMP_new	Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
			B	Erreur standard	Bêta			
Directeurs	1	(Constante)	-0,241	0,406			-0,593	0,553
		culp_maison	0,385	0,085	0,263		4,553	0,000
		QRCP_cha_emo	0,093	0,063	0,084		1,467	0,144
		QRCP_cha_quan	0,284	0,049	0,337		5,764	0,000
		SURIN3new	0,180	0,072	0,142		2,517	0,012
		QRCP_Remu_NEW	0,049	0,083	0,030		0,594	0,553
		QRCP_secur	0,052	0,030	0,088		1,753	0,081
Employés	1	(Constante)	0,550	0,261			2,103	0,036
		culp_maison	0,324	0,055	0,237		5,939	0,000
		QRCP_cha_emo	0,067	0,039	0,068		1,687	0,092
		QRCP_cha_quan	0,235	0,029	0,338		8,084	0,000
		SURIN3new	0,179	0,046	0,150		3,908	0,000
		QRCP_Remu_NEW	0,000	0,057	0,000		0,003	0,997
		QRCP_secur	0,042	0,023	0,070		1,833	0,067

a. Variable dépendante : EP_global_E1



Ce projet a été subventionné par

CRSH  SSHRC

